



**HAL**  
open science

# DE L'INDIVIDU CRÉATEUR D'ENTREPRISE AU DIRIGEANT ENTREPRENEUR

Jean-Michel Degeorge

► **To cite this version:**

Jean-Michel Degeorge. DE L'INDIVIDU CRÉATEUR D'ENTREPRISE AU DIRIGEANT ENTREPRENEUR. Gestion et management. Ecole des Mines de Saint Etienne, 2016. tel-01362110

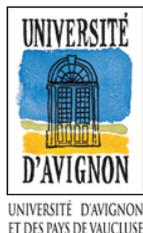
**HAL Id: tel-01362110**

**<https://theses.hal.science/tel-01362110>**

Submitted on 8 Sep 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **ECOLE DES MINES DE SAINT-ETIENNE**

### **Laboratoire Coactis EA 4161**

---

<p><b>DE L'INDIVIDU CREATEUR D'ENTREPRISE AU DIRIGEANT ENTREPRENEUR</b></p>
---

### **HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION**

Section CNU 06

**Présentée par Jean-Michel DEGEORGE**

Maître Assistant à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne

Soutenue le 5 septembre 2016

### **MEMBRES DU JURY**

Sous la direction de

**Didier Chabaud**, Professeur à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

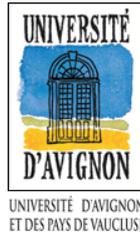
**Franck Barès**, Professeur agrégé, HEC Montréal

**Sandrine Berger-Douce**, Professeure à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne

**Jean-Pierre Boissin**, Professeur à l'Université de Grenoble-Alpes

**Alain Fayolle**, Professeur à l'EM Lyon Business School

**Sylvie Sammut**, Professeure à l'Université de Montpellier



## **ECOLE DES MINES DE SAINT-ETIENNE**

### **Laboratoire Coactis EA 4161**

---

<p><b>DE L'INDIVIDU CREATEUR D'ENTREPRISE AU DIRIGEANT ENTREPRENEUR</b></p>
---

### **HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION**

Section CNU 06

**Présentée par Jean-Michel DEGEORGE**

Maître Assistant à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne

Soutenue le 5 septembre 2016

### **MEMBRES DU JURY**

Sous la direction de

**Didier Chabaud**, Professeur à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

**Franck Barès**, Professeur agrégé, HEC Montréal

**Sandrine Berger-Douce**, Professeure à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne

**Jean-Pierre Boissin**, Professeur à l'Université de Grenoble-Alpes

**Alain Fayolle**, Professeur à l'EM Lyon Business School

**Sylvie Sammut**, Professeure à l'Université de Montpellier

*« La faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette note de HDR ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »*

## REMERCIEMENTS

Le travail de rédaction d'une Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est un travail important dans une carrière académique. Il marque une transition qui permet de dresser un bilan des années passées. De nombreuses personnes ou institutions ont donc apporté leur soutien et leur concours. Je tiens à remercier ici tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours.

Je tiens tout d'abord à remercier Didier Chabaud d'avoir accepté de diriger ce travail. Au-delà de cet accompagnement, il a joué un rôle essentiel dans cette deuxième partie de carrière de chercheur. En effet, sa bienveillance, ses conseils, son ouverture d'esprit et sa grande disponibilité m'ont beaucoup aidé dans les différentes orientations que j'ai dû opérer depuis ma soutenance de thèse fin 2007, qu'elles soient en termes de choix d'institution, de thématiques de recherche ou alors en guidant mon implication au sein de la vie académique (*Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* et *Revue de l'Entrepreneuriat* plus spécifiquement). Concernant ce travail de HDR, sa rigueur scientifique et ses analyses fines ont permis, je l'espère, d'accroître la perspective proposée de mes travaux. Qu'il trouve ici la marque de ma gratitude et de mon amitié.

J'adresse également mes vifs remerciements à Alain Fayolle qui, en début de carrière académique, a dirigé ma thèse mais qui a également été au-delà du simple encadrement. Il m'a suivi, encouragé et guidé aussi bien dans mes travaux de recherche que dans mon insertion au sein de la communauté scientifique et académique (avec par exemple mon implication à la naissance de la revue *Entreprendre et Innover*). Je le remercie pour cette confiance témoignée pendant toutes ces années. Cela a orienté mon apprentissage du métier mais également mon insertion dans les institutions académiques de l'enseignement supérieur. Il reste pour moi aujourd'hui un guide important et un mentor.

Mes remerciements vont tout particulièrement à Sandrine Berger-Douce pour son soutien et sa bienveillance lors de mon intégration à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne (EMSE). A ceci s'ajoute ma gratitude à cette belle institution, à l'Institut Fayol et à la Direction de la Formation et des Etudes (DFE) pour sa confiance mais également pour me permettre de transmettre aux étudiants les valeurs et l'esprit entrepreneurial qui me tiennent tant à cœur.

Puisqu'il s'agit de faire la synthèse de plusieurs années de recherche, je remercie ensuite mes collègues et mes différents co-auteurs. En plus des personnes citées précédemment, je pense

tout particulièrement à Karim Messeghem avec qui nous avons mené une recherche mais également co-organisé une journée de recherche (avec Didier Chabaud) sur la croissance des entreprises à Montpellier en 2014, cette journée de recherche s'étant prolongée par la coordination de deux numéros spéciaux sur cette thématique dans la *Revue Internationale PME* et dans la revue *Entreprendre et Innover*.

J'adresse également mes plus respectueux remerciements aux professeurs Franck Bares, Sandrine Berger-Douce, Jean-Pierre Boissin, Alain Fayolle et Sylvie Sammut pour leur participation à ce jury d'HDR. Je suis très honoré de leur présence et de l'attention et du temps qu'ils ont consacré à la lecture de ce document.

La mise en perspective de mes travaux s'est déroulée autour de maturation et d'échanges. Mon implication académique (*AEI*, *Revue Entreprendre et Innover* et *Revue de l'Entrepreneuriat* notamment) a permis de faire de belles rencontres qui ont favorisé ce processus d'HDR. J'adresse ici une pensée à Sylvie Sammut pour notre collaboration à la *Revue de l'Entrepreneuriat*, aux différents membres du comité scientifique de la *Revue Entreprendre et Innover* (notamment Alain Fayolle et Olivier Toutain avec qui j'échange régulièrement), et ainsi qu'à Didier Chabaud et Jean-Pierre Boissin comme présidents successifs de l'AEI.

Pour terminer, je tiens à remercier tous les entrepreneurs rencontrés lors mes diverses expériences et avec qui je partage certaines valeurs. La carrière entrepreneuriale que j'ai menée reste très présente en moi à tel point que je ne l'ai jamais oubliée et ni vraiment lâchée.

Enfin, j'adresse une pensée pleine de tendresse pour ma famille et mes proches, notamment à Jeanne-Marie mon épouse, Lucas, Lise, Augustin et Philippine, mes enfants. Nos échanges et nos relations sont déterminants dans l'accomplissement de mes diverses activités.

*« Dans cette école du commerce des hommes, j'ai souvent remarqué ce défaut, à savoir qu'au lieu de chercher à connaître les autres, nous ne faisons effort que pour nous faire connaître et sommes plus soucieux de débiter nos marchandises que d'en acquérir de nouvelles. Le silence et la modestie sont des qualités très favorables aux relations humaines » (Montaigne, Essais 1533-1592).*

## SOMMAIRE

### **Contenu**

INTRODUCTION GENERALE.....	8
1. Un parcours situé.....	10
2. La thématique au cœur du contexte et de la littérature .....	14
GAP 1 : De l'intention à l'action.....	17
GAP 2 : La formation de l'opportunité entrepreneuriale .....	19
3. Les axes de recherche présentés et les principaux résultats .....	25
PARTIE I : De l'intention à l'action .....	28
I.1. De l'intention à l'action .....	28
I.2. Un focus sur les étudiants et l'intention entrepreneuriale.....	36
PARTIE II : La formation de l'opportunité entrepreneuriale.....	41
II.1. Le processus de décision/action .....	47
II.2. L'orientation entrepreneuriale .....	57
II.3. Le management entrepreneurial .....	65
II.4. Une ouverture vers la croissance des entreprises .....	69
II.4.1. La croissance des entreprises : les PME et les dirigeants.....	73
II.4.2. La PME de croissance : une aventure humaine .....	75
II.4.3. La croissance, un objectif parmi d'autres .....	78
II.4.4. Un retour sur l'opportunité comme perspective de croissance.....	80
CONCLUSION GENERALE .....	83
Bilan de notre parcours académique .....	85
Programme de recherche .....	86
Enjeu 1 : Agir sur les intentions .....	88
Enjeu 2 : Régénération des entreprises et croissance .....	89

Enjeu 3 : la PME indépendante comme source d'attention nécessaire .....	90
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	93
CV DETAILLE .....	107

## INTRODUCTION GENERALE

Cette note d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR dans la suite du document) propose la mise en perspective de différents projets de recherche menés depuis maintenant une dizaine d'années. Depuis 2003, et l'inscription en première année de doctorat, notre parcours a permis de développer plusieurs axes de réflexion.

Nous envisageons cette démarche réflexive afin de montrer la maturité du chercheur, son autonomie, sa rigueur scientifique en s'appuyant sur ses propres travaux afin de tenter d'en démontrer la valeur ajoutée, aussi bien scientifique qu'opérationnelle (à partir de l'arrêté du 23 novembre 1988 modifié). Au-delà de la volonté de reconstruire *ex post* une trajectoire de recherche cohérente, mais encore limitée, l'objectif est plutôt de proposer une grille d'analyse transversale des travaux en mettant en exergue leur implication. Nous souhaitons rapprocher l'entrepreneur du dirigeant d'entreprise (de PME), et ainsi aborder l'individu comme un entrepreneur potentiel, 'en veille'. Nous reprenons donc ici certains de nos travaux publiés mais également certaines recherches en cours.

Cette note répond à plusieurs objectifs. Tout d'abord, elle répond à une volonté de structuration de nos travaux en précisant et en mettant en perspective le sens que l'on souhaite y attribuer. Le lien que nous souhaitons établir, et ainsi la proposition d'une logique de progression, permet d'explicitier notre évolution au sein du parcours de recherche. Ensuite, notre objectif est de proposer une lecture cohérente de nos travaux, de les mettre ainsi en perspective et d'en proposer une prolongation. Finalement, ce travail de réflexion et de rédaction conduit à nous affirmer comme chercheur au sein du monde académique. Cette affirmation prend la forme, au-delà du parcours, d'une volonté de nous orienter désormais vers l'encadrement et vers la construction de programmes de recherche.

Cette orientation s'est dessinée naturellement au cours de notre carrière. L'enseignement au sein de diverses institutions a développé une capacité et une forte envie de, désormais, transmettre le fruit de nos expériences et de nos connaissances auprès d'un public de doctorants. Ensuite, être partie prenante et acteur de la communauté académique de l'entrepreneuriat conduit à vouloir partager et enseigner notre vision et nos valeurs de chercheur. Nos expériences d'encadrement passées permettent d'assumer des valeurs individuelles et collectives dans la mise en place de recherche mais également dans le fonctionnement de la communauté. Nous mettons tout particulièrement en exergue les valeurs d'humilité, d'ouverture d'esprit et d'humanisme. Désirer encadrer des projets de thèses, comme nous le verrons au cours du

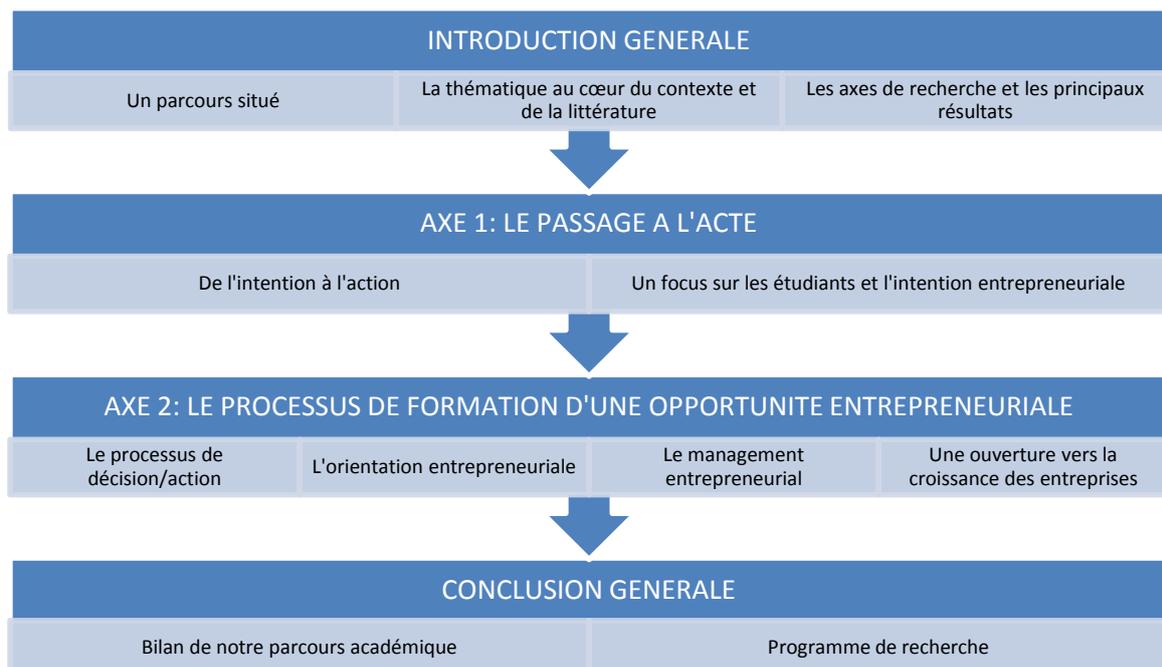
développement, constitue un processus émergent en lien avec notre expérience de manager et d'entrepreneur, avec nos recherches antérieures et avec les voies futures de recherches proposées. Enfin, une analyse de notre parcours doctoral permet, aujourd'hui, de s'affirmer comme encadrant, riche de notre propre expérience de doctorant en cours de carrière (première inscription en thèse à 33 ans), de notre maturité et de nos recherches.

Précisons désormais l'organisation de cette note de HDR. Cette introduction générale montre que notre travail prend racine dans une première expérience professionnelle en entreprise, comme dirigeant et comme entrepreneur (section 1). Nous la poursuivons en déclinant notre parcours académique fondé sur un travail de la littérature permettant d'identifier des gaps en relation avec nos préoccupations, ces gaps permettant de développer des axes de recherche (section 2). Une troisième section (section 3) propose une lecture synthétique de nos principaux résultats.

Deux axes de recherche sont ainsi identifiés : le passage à l'action entrepreneuriale, et plus précisément le lien entre l'intention entrepreneuriale et l'action, et le processus de formation des opportunités entrepreneuriales. Une première partie (partie I) consiste à présenter nos travaux sur la première thématique sur le passage à l'acte entrepreneurial. Une deuxième partie (partie II) se concentre sur le second thème et permet d'aborder nos recherches sur le processus de formation des opportunités entrepreneuriales dans le cadre des organisations existantes.

La figure suivante illustre l'articulation de cette note de HDR.

**Figure 1 : plan du document**



## 1. Un parcours situé

Notre parcours prend ses racines dans un parcours atypique, marqué par une longue expérience au sein de l'industrie, avant de tenter l'aventure académique en entrepreneuriat. En effet, notre parcours professionnel a débuté dans un grand groupe français industriel composé d'une constellation de PME. Cette longue expérience (une dizaine d'année) nous a conduit à des interrogations sur la carrière d'un individu, ou plutôt sur son évolution, au sein d'une entreprise existante. Ensuite, le rachat et la direction d'une PME industrielle ont conforté nos réflexions. Les questionnements ont rapidement permis d'aborder une triple interrogation : comment trouver des relais de croissance pour l'entreprise ? Mais également, comment réussir à évoluer en terme de carrière (au sens que nous lui donnions) au sein d'une entreprise existante ? Et enfin, comment franchir le pas et devenir entrepreneur indépendant ? C'est par cet ancrage réflexif que nous avons opté pour une carrière académique dans le domaine de l'entrepreneuriat. En effet, dès le début de notre carrière, nos missions de salariés ont permis d'adopter certains comportements entrepreneuriaux. La création de plusieurs agences de fournitures industrielles a permis de mettre en œuvre certaines caractéristiques liées à notre personnalité : autonomie, sens de l'initiative ... Notre style de management s'est également mis en place, basé notamment sur la formation et l'acceptation de l'échec, favorisant l'autonomie et la créativité. Pourtant, il nous semblait alors que ces éléments comportementaux ou de management n'étaient pas très développés dans le groupe industriel qui nous employait. De manière intuitive, nous nous sommes créés un rôle appelé alors 'dirigeant-entrepreneur. Ensuite, le rachat d'une entreprise, et la perception du risque (financier) que nous avons, a modifié notre vision des actions du dirigeant. Il nous est rapidement apparu essentiel de trouver en permanence des sources de croissance de notre chiffre d'affaires. Engagé dans l'action, nous avons ainsi créé de nouvelles opportunités pour l'entreprise (nouveaux segments de clientèle, élargissement des activités ...). Plusieurs commentaires émergent.

Premièrement, notre intérêt pour l'entrepreneuriat transparissait déjà, même si à cette époque nous n'y voyions que des comportements naturels. Nos projets de recherche ont certainement pris corps (ou naissance) dans ces expériences, que l'on songe à l'analyse de l'opportunité (vécue à l'époque comme un relais de croissance), de l'orientation entrepreneuriale, et plus généralement de certains aspects inhérents à l'intrapreneuriat et à l'esprit d'entreprendre (autonomie, prise d'initiative ...).

Ensuite, la création et la reprise d'entreprise ont semblé être des objets de recherche pertinents au regard des questions initiales. Notre position de praticien laissait une certaine amertume

quant à la compréhension de nos actions, de nos réflexions et de notre environnement. La recherche académique est apparue comme autant de voies et de moyens pour (re)réfléchir et mettre en perspective certaines expériences vécues dans l'aventure professionnelle.

Finalement, nos recherches ont lié les deux points précédents : à partir de la création ou de la reprise d'entreprise, nous nous sommes orientés vers le développement et la croissance des entreprises existantes par l'intermédiaire de la compréhension des mécanismes organisationnels, avec une focalisation sur l'individu et sur la dimension humaine de l'organisation, guidés par notre passion de l'entrepreneur à ces différentes phases.

Sans doute certaines des valeurs qui nous animent comme chercheur trouvent-elles leurs origines dans ce parcours. Notre volonté première est de comprendre les terrains mobilisés afin de construire des nouvelles connaissances ... au service du terrain. En ce sens, des allers/retours permanents entre le terrain et la littérature sont proposés. Ceci ouvre la porte à des recherches combinant notamment différents cadres théoriques et/ou différentes méthodologies, permettant une approche contextuelle très ancrée dans les problématiques. Nous avons également une préoccupation forte pour le collectif et le transfert des connaissances au sein de la communauté. Nous souhaitons aussi, depuis désormais quelques années, participer ou construire une dynamique collective au sein de la communauté de recherche, cette volonté se traduisant par notre engagement dans des rôles d'animation (co-organisation de colloques, de journées de recherche), d'engagement associatif (*Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*) ou scientifique (*Revue de l'Entrepreneuriat, Revue Entreprendre & Innover*).

Dans ce travail, aborder ainsi l'entrepreneuriat sous l'œil de l'individu entrepreneur et du dirigeant d'une PME paraît être une évidence. Beaucoup de discours concernent la croissance économique et une importance majeure est accordée aux grands groupes et/ou aux entreprises de taille intermédiaire (ETI). Même si la place de la PME revient au cœur des préoccupations, la place de l'individu dans le cycle de vie d'une PME (de l'idée, à sa création puis à son développement) reste encore à explorer. Pour autant, des initiatives ont vu le jour depuis plusieurs années et semblent même se développer<sup>1</sup>.

Ce long développement nous amène à la présentation de la thématique centrale de ce travail :

---

<sup>1</sup> Par exemple Torres et Chabaud (2013) qui s'intéressent à la santé du dirigeant.

**Le passage de l'individu créateur potentiel au dirigeant entrepreneur exploitant des opportunités entrepreneuriales. Ceci nous permet ainsi d'aborder plusieurs objectifs :**

- **Montrer le bien fondé d'adopter une approche processuelle de l'entrepreneuriat.**
- **Présenter différentes étapes du processus entrepreneurial explorées lors de nos recherches.**
- **Illustrer le caractère pragmatique et opérationnel de nos recherches.**
- **Ouvrir notre travail sur nos projets de recherche liés à la croissance des PME indépendantes.**

Cette thématique centrale de recherche correspond donc à la transposition d'une expérience professionnelle et des réflexions s'y rapportant. Elle permet de mettre en exergue une continuité dans notre parcours de recherche. A partir de l'individu, tout en amont du processus entrepreneurial, nous avons travaillé sur les antécédents de son intention, pour aller vers sa mise en œuvre (le déclenchement du processus), et finalement s'orienter vers des étapes plus en aval du processus, la formation de l'opportunité entrepreneuriale au sein d'entreprises existantes.

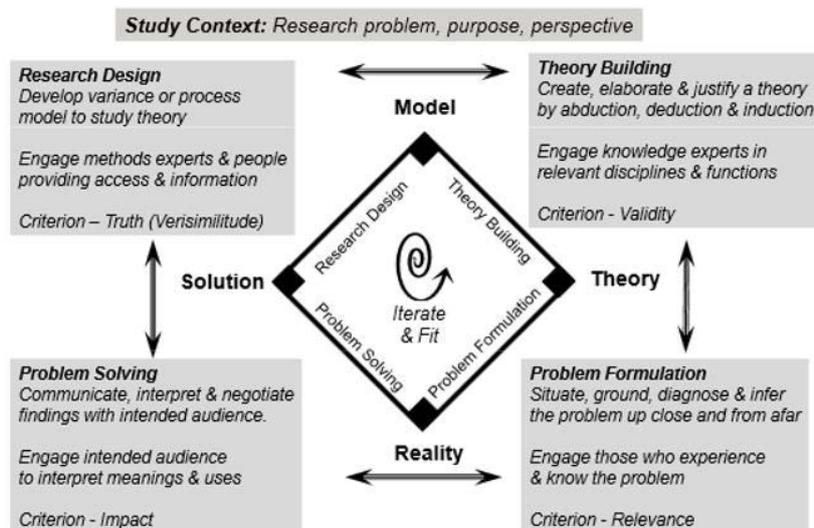
Cette démarche progressive a conduit à mettre en œuvre différents cadres théoriques avec certains rapprochements originaux.

Ancré aux valeurs explicitées précédemment, nous souhaitons mettre en avant le caractère actionnable de nos recherches qui nous est si cher. En effet, notre volonté est de montrer qu'un lien fort existe entre nos thématiques de recherche, les problématiques déclinées et les implications opérationnelles qui en découlent. Nous reprenons ainsi les propositions de Van De Ven (2007) selon lesquelles la construction de connaissance se fait par l'implication dans le design de recherche des praticiens et de l'ensemble des parties prenantes sur :

- La question de recherche,
- Les théories mobilisées,
- La récolte de données,
- Et la retranscription des résultats.

Ainsi, le processus de recherche est défini comme (*'engaged scholarship'*) : « *a participative form of research for obtaining the different perspectives of key stake-holders (researchers, users, clients, sponsors, and practitioners) in studying complex problems* » (Van De ven, 2007 : 9). Voici les quatre dimensions proposées par Van de Ven.

**Figure 2 : « Engaged Scholarship Diamond Model » (Van De Ven, 2007: 10)**



Les implications des recherches doivent pouvoir, conjointement ou non, imprégner la société civile. Nous mettons principalement en avant deux composantes majeures : les entrepreneurs, ou dirigeants d’entreprise, ainsi que les étudiants (ou les auditeurs) par l’intermédiaire des différentes formations ou des différents processus d’accompagnement à la création ou à la croissance des entreprises. Une analogie à une filière industrielle permet de préciser notre approche. L’objectif est de se situer comme un acteur créateur de valeur entre les différents maillons, de l’amont à l’aval. Deux niveaux nous paraissent symboliques :

- Chercheur/intervenant (*‘action/intervention research for a client’* d’après les différentes formes de chercheur engagé proposées par Van De Ven (2007)). Il s’agit de se situer en direct avec une problématique d’un praticien.
- Chercheur/consultant : il s’agit de construire des connaissances réutilisables pour des intervenants directs sur les problématiques opérationnelles. Les résultats et analyses sont à la base de la construction d’outils par des consultants, analystes ...

L’explication de notre parcours et de notre posture permet d’aborder, dans la section suivante, nos thématiques de recherche.

## 2. La thématique au cœur du contexte et de la littérature

Rédiger une note de HDR conduit à effectuer des choix en termes de logique de présentation des travaux. La logique adoptée conduit à montrer l'importance du choix des thématiques présentées par rapport à une revue de littérature. Nous avons identifié deux gaps au sein de la littérature.

Les mutations profondes de la société ont fait apparaître de nouvelles attentes, au niveau économique et social. Ainsi, l'entrepreneuriat est devenu une préoccupation partagée. Nous pensons par exemple à l'organisation des assises de l'entrepreneuriat<sup>2</sup> qui attestent d'une mobilisation en faveur des entreprises comme facteur essentiel de croissance et d'emploi. Des mesures sont ainsi proposées afin de répondre à un triple objectif : (1) développer l'esprit d'entreprendre, (2) aider les entreprises à se développer, (3) reconnaître la prise de risque de l'investissement au service de l'emploi. Autre exemple, Audretsch (2006) explique comment l'entrepreneuriat est devenu un moteur de croissance, de création d'emplois et de compétitivité. Pour cet auteur, le rôle économique de l'entrepreneuriat s'est développé depuis les années 70, mais avec une accentuation dans les années 90. L'obligation entrepreneuriale devient un incontournable (Hayat, 2012).

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est paré de multiples vertus : créativité, innovation, sens de l'initiative, flexibilité ... et surtout création d'emplois. La conception de l'entrepreneur a évolué au cours du temps. Sans rentrer dans l'évolution des définitions (Drucker, 1985 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Bruyat, 1993 ; Gartner, 1995 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Verstraete et Fayolle, 2005), aujourd'hui, l'entrepreneur est souvent associé à :

- Un mode de pensée : l'esprit d'entreprendre, la culture entrepreneuriale ...
- Des comportements : il s'agit de comportements individuels ou collectifs. Les principaux comportements sont fréquemment associés à la perception et à l'acceptation du risque, à une orientation vers le développement et l'exploitation d'opportunités, à la prise de responsabilités, d'initiatives ...
- Des situations de mise en œuvre : l'entrepreneuriat se décline en situations très diverses. Il est possible d'entreprendre en créant une entreprise, au sein d'une association, au sein d'une entreprise existante ... Par ailleurs, les modalités sont nombreuses : création ex-nihilo, création en franchise, reprise d'entreprise (saine ou en difficulté), travail indépendant (auto-entrepreneur ...), intrapreneuriat ...

---

<sup>2</sup> Du 14 janvier au 9 avril 2013.

Se concentrer sur l'entrepreneuriat nous conduit à nous intéresser à l'entreprise. Messeghem et Sammut (2011) parlent d'un enjeu professionnel de l'entrepreneuriat (p.19). Pendant les 'Trente Glorieuses', les grandes entreprises étaient une source majeure d'emploi et de création de richesse économique. Plus récemment, à l'ère de la mondialisation, l'apparition et la suprématie des grands groupes mondiaux pouvaient nous laisser penser que le phénomène de création et de reprise d'entreprise resterait marginal. Pourtant, depuis la crise des années 70, la plupart des pays occidentaux ont redonné une place particulière à l'entrepreneur et à la PME (Schumacher, 1999), certains arguant même l'importance vitale de posséder tous les échelons sur une même industrie en terme de taille d'entreprise (PME, ETI et grands groupes mondiaux), ceci se retrouvant sur l'incitation publique à développer une politique industrielle pour la France, dans l'Europe, entre soutien aux grands projets pour les leaders européens et innovation et entrepreneuriat (Lirzin et Weber, 2011).

En France, comme dans l'Union Européenne, les PME/PMI représentent un peu plus de la moitié de la richesse créée, 99,8% en nombre d'entreprise (93,1% pour les TPE) et 61% de l'emploi salarié (OCDE, 2011). Dans ce parc d'entreprises, l'arbre de la start-up technologique ne doit pas cacher la forêt des projets plus communs ; seulement 4% des entreprises créées concernent une innovation technologique majeure. 18,6% (+37,7% entre 2003 et 2008) des entreprises sont créées dans le secondaire (industrie et construction), 36,7% (+35,2%) dans le commerce (détail, gros, commerce de bouche, immobilier, restauration...) et 44,7% (+42,8%) dans le service (courtage, transport, information/communication, enseignement, arts, santé ...). Au-delà des domaines d'activités, se pose la question de la croissance des jeunes entreprises, technologiques ou non. Au niveau technologique, un mouvement collectif pour la croissance des start-ups numériques françaises a par exemple été lancé (French Tech). Le virage numérique permettrait d'apporter un demi-point de croissance annuel au PIB français (le numérique représente 5,5% du PIB français). Accompagner les start-ups permet de marquer la rencontre entre l'innovation et certains attributs de l'esprit d'entreprendre (acceptation de l'échec, valorisation financière de la prise de risque ...). Des mesures sont mises en place afin de favoriser la création de start-ups, mais également d'inciter les particuliers à investir dans les start-ups ou de développer le financement participatif (Pacte pour la compétitivité, la croissance et l'emploi, 2013). A un autre niveau, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont l'objet de toutes les attentions, et porteuses de toutes les qualités (Chabaud et Messeghem, 2014). L'enjeu du développement du nombre d'ETI en France représente la création d'un million

d'emploi (en s'alignant sur la densité d'ETI en Allemagne)<sup>3</sup>. La recherche académique ne s'y trompe pas et consacre un numéro spécial de la Revue Française de gestion sur ces 'champions cachés'<sup>4</sup>.

Pourtant, les marchés accessibles devenant plus facilement mondiaux, deux phénomènes en apparence contradictoires ont émergé : une concentration des entreprises entraînant l'apparition et une prépondérance des grands groupes<sup>5</sup> sans que pour autant le poids quantitatif des TPE et des PME ne diminue. Un accent tout particulier est mis sur le dirigeant propriétaire. Le profil des dirigeants peut permettre d'expliquer et de décrire comment les entreprises se distinguent. Nous pensons, entre autres, aux profils PIC et CAP de Julien et Marchesnay (1988, 1996) qui sous-tendent cette approche du profil du dirigeant sur la performance de l'entreprise.

Finalement, certaines problématiques semblent s'être déplacées vers la PME, celles-ci pouvant constituer un terrain spécifique d'étude dans le champ de l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, cette dernière est même plébiscitée et semble être parée de toutes les qualités, jusqu'à devenir même une valeur refuge (Lecointre, 2012). Cette forme d'entreprise est désormais considérée comme un objet de recherche « convenable » (Torres, 2007) et il y aurait ainsi des entreprises plus intéressantes que d'autres (Arlotto et al., 2011).

Nous réalisons ainsi un constat contextuel : l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, leur croissance, l'innovation, ..., est une affaire d'êtres humains (et n'est donc pas uniquement une affaire de technologie) et une affaire sociétale (élargissement des parties prenantes, RSE ...). Aujourd'hui, la question de l'individu au cœur de l'entreprise et de son développement est d'importance. La création d'entreprise et le développement des PME permettent de répondre aux injonctions conjoncturelles et structurelles : la création d'emploi, le développement de l'innovation pour la création de richesse, l'insertion sociale. Par exemple, 7% de PME indépendantes en forte croissance expliquent près de 58% de la création d'emploi de cette catégorie d'entreprises (estimation tirée de la base FIBEN de la banque de France<sup>6</sup>).

Au-delà des évolutions contextuelles, certaines problématiques liées à nos expériences et à nos préoccupations, n'ont pas trouvé de réponse dans la littérature. L'importance accordée à l'entrepreneur, dans certaines situations, à sa place au sein du terrain spécifique qu'est la PME,

---

<sup>3</sup> Didier Chabaud et Karim Messeghem (2015), [http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Didier-Chabaud-Karim-Messeghem-La-dynamique-des-ETI-synthese\\_2479.html](http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Didier-Chabaud-Karim-Messeghem-La-dynamique-des-ETI-synthese_2479.html)

<sup>4</sup> Les entreprises de taille intermédiaire – Mythes et réalités, Revue Française de Gestion, 2014, vol.40/244.

<sup>5</sup> A nos yeux, la focalisation médiatique sur ce type d'entreprise écarte, d'une certaine façon, l'attention qu'il est important de mettre sur les PME, leur croissance et donc sur leurs dirigeants.

<sup>6</sup> Rapport sur l'évolution des PME, 2012 – OSEO – La documentation française.

à la manière de l'aborder, les efforts de compréhension de ses problématiques spécifiques nous semblaient insuffisants au regard des véritables enjeux. Nous avons ressenti une certaine insatisfaction en découvrant les travaux de recherche, certains points nous semblant essentiels à creuser.

### **GAP 1 : De l'intention à l'action**

Créer une entreprise, sujet de réflexion dès l'adolescence ! Les années sont passées, le rêve de jeunesse s'est transformé en problématique : quand et comment franchir le pas ? A notre entrée dans l'univers académique de la recherche, nous avons été surpris de ne pas vraiment trouver de réponses, ou plutôt d'éclaircissement. Nous voulions mieux comprendre ce que nous avions vécu. Il n'y avait pas de lien entre l'intention et le passage à l'action (le déclenchement du processus selon Bruyat, 1993) Pourtant, cette phase de pré-démarrage d'un projet entrepreneurial est une étape clé du processus de création de nouvelles entreprises (Gailly, 2002). Si plusieurs thèses (Tounes, 2003 ; Emin, 2003) avaient étudié l'intention entrepreneuriale, elles se concentraient sur l'amont du processus de création et non pas sur le passage à l'action. D'autre part, la plupart des études existantes étaient descriptives et centrées sur les motivations des créateurs. Le processus final de déclenchement de l'action semblait méconnu. Le passage intention – action restait mystérieux et les modèles ne permettaient pas d'expliquer pourquoi à l'intérieur d'un même groupe de personnes intentionnées, certaines créeraient leur société et d'autres pas (Moreau, 2006).

Les modèles d'intention sont principalement issus des théories psychosociales. La psychologie sociale regroupe de nombreux auteurs et a profondément évolué au cours du temps (Auguste Comte (1798–1857), Émile Durkheim (1858–1917), Sigmund Freud (1856–1939) ...). Elle s'est constituée comme une science qui étudie les conduites et les phénomènes sociaux sous l'angle des relations qui se jouent entre l'individuel et le collectif. De nombreux travaux réalisés dans le champ de la création d'entreprise ont cherché à expliquer l'apparition du phénomène et plus précisément, le passage à l'acte. Ainsi est apparu le concept d'intention, autour duquel a été construit un éventail assez large de modèles théoriques.

Dès 1982, Shapero et Sokol pose la question suivante : « *What kind of social and cultural factors and environments result in entrepreneurial events ?* » (Shapero et Sokol, 1982 : 72). De nombreuses approches considèrent la création d'entreprise comme planifiée (Bird, 1988 ; Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et al., 2000 ; Shepherd et Krueger, 2002). L'individu,

agissant dans un environnement et un contexte donnés, se construit une vision et une intention entrepreneuriale. Dans ce cadre, l'entrepreneur est considéré comme un être qui décide rationnellement (Bird, 1992) et l'intention de l'individu devient une variable explicative du comportement entrepreneurial. Dès 1988, Bird et Jelinek ont travaillé sur le concept d'intentionnalité (*'intentionality concept'*) : « *Entrepreneurial intentions are conceived as a link between the entrepreneur as an individual and the context within which a venture is created* » (Bird et Jelinek, 1988 : 21). Pour ces auteurs, l'entrepreneuriat est un processus où l'intentionnalité joue un rôle central.

Plusieurs modèles ont permis d'opérationnaliser l'intention. Des travaux ont adopté une perspective plus large permettant de prendre en compte le poids de variables environnementales et sociologiques. En effet, l'intention à elle-seule ne permet pas toujours d'expliquer l'action d'un individu. Dans le cas d'un processus entrepreneurial, plusieurs auteurs ont souligné l'importance de variables exogènes à l'individu dans le passage à l'acte. Pour Shapero et Sokol (1982), l'objectif est de décrire la formation de l'évènement entrepreneurial. L'objet principal de recherche est l'évènement entrepreneurial et non pas l'individu. Ainsi, l'évènement entrepreneurial est vu comme une variable dépendante: "*the event becomes the dependent variable while the individual or group that generates the event become the independent variables, as do the social, economic, political, and cultural contexts*" (Shapero and Sokol, 1982 : 77). Selon ces auteurs, l'accroissement du taux de création d'entreprise est dû à des facteurs culturels et sociaux. A partir de ce postulat, la question devient donc : « *How group membership and how social and cultural environment affected the choice of an entrepreneurial path ?* » (Shapero and Sokol, 1982 : 78). Shapero et Sokol (1982) avancent le fait que certains individus, sans raison apparente évidente, choisissent de réaliser un changement brutal dans le cours de leur vie.

Le processus de changement qui peut découler des variables exogènes est réalisé par une combinaison de forces. Il existe deux types de forces : les forces positives (le fait de trouver un financement, la rencontre avec un client potentiel ...) et les forces négatives (un licenciement, un divorce ...). Le changement induit par ces forces est appelé 'déplacement'. Par ailleurs, les déplacements peuvent être aussi bien internes à l'individu que provenant de l'environnement. Les déplacements (positifs, négatifs, internes ou externes) semblent donc être un antécédent important à l'acte entrepreneurial.

Le modèle le plus utilisé dans les recherches en entrepreneuriat est sans doute le modèle lié à la Théorie du Comportement Planifié (TCP) d'Ajzen (1991). Sans intention, l'action est peu

probable. La décision de créer une firme peut donc être envisagée comme un comportement planifié et donc intentionnel. Initialement suggérée par Ajzen et Fishben (1980), la Théorie du Comportement Planifié (TCP) s'inscrit donc dans la grande famille des modèles d'intention. Au préalable, Fishbein et Ajzen (1975) et Ajzen et Fishbein (1980) ont développé un modèle théorique retraçant la nature du processus sous-jacent aux actes intentionnels. Il s'agit de la Théorie du Comportement Raisonné en psychologie sociale. Par la suite, Ajzen (1985, 1987, 1991) a développé cette première approche par la Théorie du Comportement Planifié. Ce cadre robuste aussi bien au niveau théorique qu'empirique permet de mieux comprendre l'intention. Krueger et Carsrud (1993) ont, les premiers, appliqué la Théorie du Comportement Planifié au champ de l'entrepreneuriat en essayant de rendre compatible le modèle d'Ajzen (1991) avec d'autres cadres théoriques, et en particulier celui de Shapero et Sokol (1982). Ce modèle suggère que des facteurs influencent également le lien entre l'intention d'un individu et le passage à l'action. Plusieurs facteurs peuvent être cités : l'expérience de l'entrepreneur, les facteurs culturels, économiques, sociaux, l'environnement politique. Ces variables affectent la propension d'un individu à démarrer le processus.

Une limite à l'utilisation 'unique' des modèles d'intention dans une perspective de meilleure compréhension du passage à l'acte entrepreneurial semble même tautologique ! **L'intention n'est pas l'action et. il convient donc de déceler les facteurs - internes ou externes - pouvant renforcer ou au contraire inhiber le passage à l'acte.** Nous pouvons même imaginer que l'intention soit la résultante du passage à l'action !

## **GAP 2 : La formation de l'opportunité entrepreneuriale**

L'opportunité entrepreneuriale est un concept fondateur et structurant des recherches en entrepreneuriat. Depuis, un article présentant l'opportunité au cœur du processus entrepreneurial a obtenu le prix *2010 AMR Decade (Academy of Management Review)* et fait l'objet d'un numéro spécial en 2012 (vol.37-1). Cette note de recherche de 2000 co-signée par Scott Shane et Shankaran Venkataraman constitue une contribution majeure à la précision du champ de recherche en entrepreneuriat. Elle ouvre sur plus d'une décennie de débat et d'implémentation sur le thème de l'opportunité entrepreneuriale au cœur de la définition du champ de l'entrepreneuriat.

Plus tard, cette approche de l'entrepreneuriat fait l'objet de plusieurs articles recensant l'appréhension du monde académique sur la notion d'opportunité (Short et al., 2010), ceci ayant

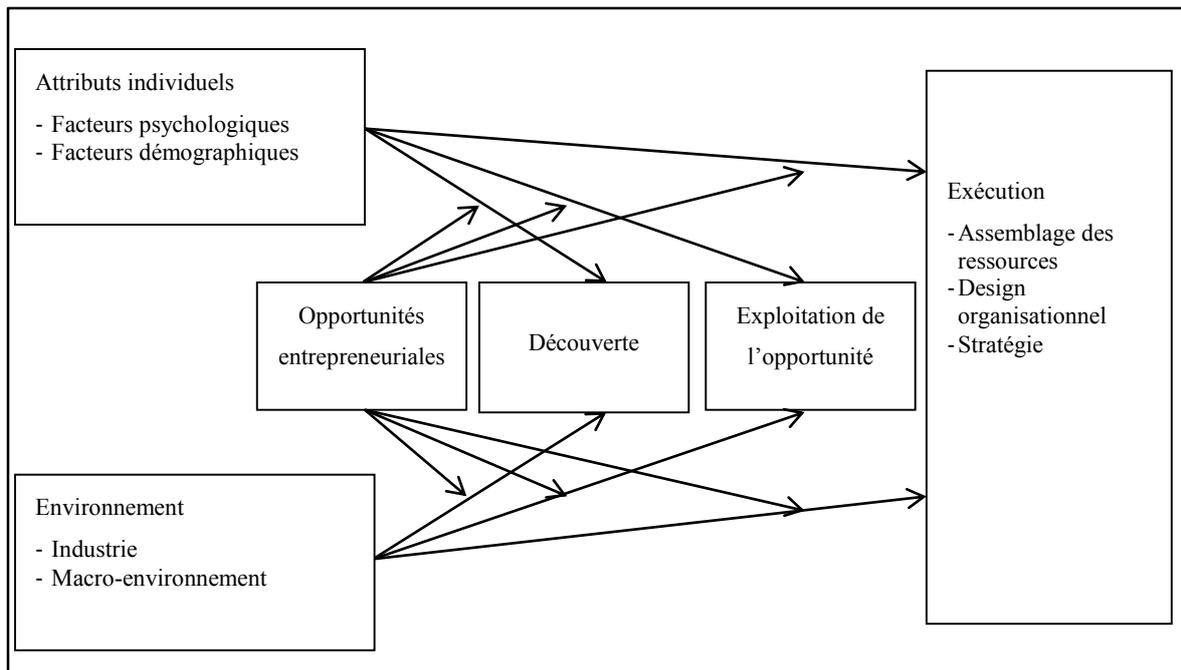
conduit à l'apparition de nombreuses définitions et des faiblesses d'opérationnalisation (Hansen et al., 2009, 2011).

Revenons toutefois à l'ancrage théorique. Afin que l'entrepreneuriat soit reconnu comme un champ de recherche légitime, il doit pouvoir expliquer et prédire des phénomènes qui ne le sont pas par d'autres champs scientifiques. Jusqu'alors, les travaux initiaux, ancrés au cœur d'une perspective économique, se concentrent principalement sur le marché et son équilibre, la production sociale de l'entrepreneur, la création de richesse ... L'approche classique en stratégie marque notamment une indépendance entre l'opportunité et l'acteur. Les opportunités économiques sont exogènes à l'interprétation subjective (Porter, 1982 ; Ansoff, 1986). Pourtant, aujourd'hui, le phénomène entrepreneurial comme objet d'étude nécessite le dépassement du réductionnisme économique (Brechet et al., 2009) et les interactions entre plusieurs approches (conceptuelles, politiques, sociales ...) doivent être prises en compte (Jones et Spicer, 2009). Par ailleurs, le rôle de l'entrepreneur a été reconnu en économie et de nombreux travaux y sont consacrés. L'angle adopté est souvent fonctionnel, à l'image des travaux de Schumpeter qui lui attribue la fonction d'innovation. Un entrepreneur est « *un agent économique dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en est l'élément le plus actif* » (Schumpeter, 1999 : 106). Au-delà de la focalisation des recherches sur l'entrepreneur (sur sa fonction ou sur ses caractéristiques (approche dite par les traits)), les recherches en entrepreneuriat se concentrent sur le processus. En s'appuyant sur l'article de Venkataraman (1997), le domaine de l'entrepreneuriat est ainsi défini : « *We define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited* » (Shane et Venkataraman, 2000 : 218). Ainsi, Shane (2003) propose une approche intégratrice de l'entrepreneuriat (Chabaud et Messeghem, 2010). Cette définition est novatrice dans la mesure où elle se différencie des recherches de l'époque. Ainsi, le champ se focalise sur l'opportunité (identification et exploitation), sur la liaison entre l'individu et l'opportunité et sur un domaine plus large que la seule création d'entreprise (p.219).

Cette définition a contribué à de nombreux développements, mais également à certaines critiques au sein de la communauté scientifique et sur lesquels nous reviendrons. Elle permet notamment de déterminer le début du processus, par la reconnaissance d'une opportunité : « *The entrepreneurial process often begins when one or more individuals recognize an opportunity* » (Baron et Shane, 2007: 13).

Shane propose la figure suivante afin de retracer le processus entrepreneurial.

**Figure 3 : « A model of the entrepreneurial process » (Shane, 2003 : 11)**



Ainsi, ancré au cœur d'un contexte matérialisé par l'environnement et par les attributs de l'individu, l'opportunité est au cœur d'un processus suivant plusieurs étapes jusqu'à l'exploitation de cette dernière, avec différentes implications (organisation mise en place, stratégie ...). Nous retrouvons l'aspect processuel, la relation permanente entre l'individu et l'opportunité ainsi que le champ d'application élargi (création d'entreprise, reprise, organisation existante).

Une question centrale se pose quant à l'origine de l'opportunité. Pour Shane, l'opportunité suit un processus d'identification par l'individu. Ce processus met l'accent sur l'information permettant cette découverte. Se pose donc la question de l'acquisition des informations, réparties non uniformément parmi les acteurs? Ainsi, certains sont plus susceptibles que d'autres de reconnaître les opportunités existantes, et donc les marchés potentiels. Dans ce cadre, dès 2000, Shane met l'accent sur la disponibilité de l'information et sur les connaissances (*prior knowledge*) (notamment au niveau technologique et au niveau des marchés). Cette asymétrie d'information permet de déterminer qui, parmi deux individus, identifiera une opportunité. La reconnaissance d'une opportunité dépend donc de la disponibilité de l'information (accès à l'information) mais surtout de la capacité cognitive de l'individu (pour une utilisation efficace de l'information). Au-delà de l'information mémorisée, l'interprétation de l'individu de la nouvelle information (subjectivité) se combine avec

l'information déjà présente dans la mémoire. Ainsi l'interprétation et l'intégration sont essentielles pour la créativité et pour la reconnaissance d'une opportunité (Baron et Shane, 2007).

En ce sens, l'opportunité est donc très relative. Elle dépend des capacités (différentes suivant les individus) mais également des désirs. Ce subjectivisme (Foss et al., 2008), notion très prégnante dans l'école autrichienne, trouve un large écho avec la notion de vigilance entrepreneuriale (*alertness*) introduite par Kirzner (1973, 1997). Cette première approche de l'opportunité la considère donc comme une occurrence naturelle qui existe avant qu'elle ne soit découverte par des entrepreneurs alertés ayant des compétences afin de l'exploiter (Kirzner, 1973 ; Drucker, 1985 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Ardichvili et al., 2003 ; Eckhard et Shane, 2003). Les opportunités représenteraient une caractéristique saillante dans l'environnement économique et il suffirait alors d'avoir une faculté à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques : « *Although recognition of entrepreneurial opportunities is a subjective process, the opportunities themselves are objective phenomena that are not known to all parties at all times* » (Shane et Venkataraman, 2000 : 220). Le problème fondamental de la reconnaissance d'une opportunité de marché, est que l'on ne sait pas *a priori* ce que l'on cherche. « *Le caractère objectif de l'opportunité est incontestable ex post, c'est-à-dire à l'issue d'un processus d'objectivation réussi. Effectivement dans ce cas, ex post, c'est-à-dire une fois que l'opportunité est exploitée avec succès, nul ne peut douter de son caractère objectif.* » (Chabaud et Ngijol, 2004 : 12 ; 2007). D'ailleurs, une opportunité peut ainsi émerger sans que l'entrepreneur ne la recherche *a priori* activement. « *La sérendipité<sup>7</sup> peut ainsi constituer un mode d'émergence non contrôlée de l'opportunité* » (Germain, 2010 : 182). Nous notons que ce type de processus est complémentaire et potentiellement conjoint au phénomène d'*alertness* décrit par Kirzner.

Depuis les travaux initiaux de Shane et Venkataraman (2000), une seconde approche propose que l'opportunité soit pensée dans le contexte de l'entrepreneur cherchant à créer un *business* dans un environnement qui dépend principalement de son imagination et de ses actions (Berglund, 2007). L'opportunité se construirait au cours d'un processus et ne serait pas le point de départ, c'est-à-dire un élément « objectif » qu'il faut découvrir pour initier ce processus. Dans cette seconde veine, il peut exister des faits objectifs, mais ces faits interagissent entre eux et sont constamment modelés par l'observateur. L'opportunité est alors définie par la

---

<sup>7</sup> Pour Dew (2009), la sérendipité est une activité de recherche qui conduit à la découverte de quelque chose que l'entreprise ou l'individu ne cherchait pas.

construction des acteurs sans que le marché (finalité) ainsi que les ressources à employer n'existent comme opportunité potentielle, en dehors des perceptions et des actions de l'entrepreneur.

L'accès à l'opportunité peut donc rejoindre les deux perspectives suivantes : la perspective Schumpétérienne et la perspective kirznerienne (Shane, 2012).

Le tableau suivant résume ces deux perspectives.

**Tableau 1 : Deux approches de l'opportunité**

<b>Opportunité de type schumpétérienne</b>	<b>Opportunité de type Kirznerienne</b>
Déséquilibre le marché	Equilibre le marché
Nécessite de nouvelles informations	Ne nécessite pas forcément d'informations nouvelles
Très innovante	Moins innovante
Rare	Commune
Implique la création	Limitée à la découverte

En 2000, l'article de Shane et Venkataraman se référait aussi bien aux opportunités de type schumpétérienne que kirznérienne, le degré d'innovation permettant de différencier les deux (un niveau supérieur d'innovation pour l'approche schumpétérienne) (Shane, 2012).

Shane et Venkataraman (2000) et Shane (2003) ont donc ouvert un débat depuis une dizaine d'années sans qu'un consensus n'apparaisse sur cette notion d'opportunité, identifiée ou créée (Hansen et al., 2011). Shane (2012) et Venkataraman et al. (2012) ne semblent d'ailleurs plus forcément d'accord sur cette notion d'opportunité (Sarasvathy et al., 2003). « *There is at present no agreed upon understanding, neither theoretical nor empirical, of what an opportunity recognition entails* » (Dimov, 2007 : 723). Short et al. (2010) précisent que « *A reasonable middle ground position is that some opportunities are discovered whereas others are created* » (p.15) ; tout en soulignant toutefois l'intérêt de cette distinction dans les recherches (Short et al., 2010 : 54).

En 2012, Shane revient sur le statut ontologique de l'opportunité (vue comme objective et au fondement de l' « *opportunity based perspective* »). L'opportunité est appréhendée comme une 'situation'<sup>8</sup>, donc par essence objective, même si elle peut être issue d'un processus de

<sup>8</sup> « Les opportunités entrepreneuriales sont des situations qui permettent une combinaison nouvelle de ressources créatrice de valeur. Les idées entrepreneuriales correspondent à l'interprétation des entrepreneurs d'une nouvelle combinaison de ressources permettant la poursuite d'une opportunité » (Shane, 2012 : 15).

construction. De ce fait, seule son exploitation (avec succès ou non) peut conduire le chercheur à l'appréhender (*ex post*). Il insiste donc sur les forces objectives (émanant de l'environnement) qui façonnent l'identification. Cette dimension objective de l'opportunité ne constitue pas uniquement un problème sémantique entre les chercheurs.

L'argumentation est plurielle. Tout d'abord, l'objectivité de l'opportunité (c'est à dire la situation dans laquelle un individu a la possibilité de réaliser un profit) permet d'expliquer l'échec potentiel de son exploitation. Ainsi, si l'opportunité était subjective aucun entrepreneur ne pourrait échouer dans la réalisation d'un profit<sup>9</sup>. Ensuite, Shane distingue l'idée d'affaires (*business idea* ; Davidsson, 2003) de l'opportunité d'affaires. Des idées d'affaires subjectives permettent à l'entrepreneur d'identifier des opportunités objectives, qui vont être exploitées avec succès ou non. Enfin, Shane insiste sur la connexion entre l'individu et l'opportunité (ancrée au cœur de la définition de Shane et Venkataraman). Si l'opportunité pouvait être subjective, cette connexion n'existerait plus puisque les deux variables seraient une fonction de l'individu.

Pour Suddaby et al. (2014), ces deux approches de l'opportunité se rassemblent sur les aspects cognitifs. Ainsi, l'opportunité est le résultat de capacités (de l'individu ou de l'organisation) à percevoir de manière unique et créative des schémas de l'environnement

**A notre sens, au-delà de ces aspects, il se pose la question de la formation à la reconnaissance ou à la construction d'une opportunité :** « *Can individuals be trained to be more successful at recognizing opportunities* » (Baron et Shane, 2007 : 91). Certains facteurs sont avancés pouvant fortement renforcer la capacité à reconnaître des opportunités : la recherche active, l'*alertness*, les connaissances et les expériences d'une industrie, d'une activité ... La recherche montre que le cadre d'identification d'une opportunité dépend d'un processus cognitif basé sur la reconnaissance de connexions entre des événements apparemment indépendants et les schémas susceptibles de les connecter.

Cette notion d'opportunité est donc centrale en entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000<sup>10</sup> ; Verstraete et Fayolle, 2005 ; Shane, 2012), notamment dans le cadre de la création d'entreprise. **Pourtant, en se concentrant sur la nature des opportunités, la littérature en**

---

<sup>9</sup> En effet, si l'opportunité était subjective, c'est à dire inhérente aux perceptions de l'individu, elle ne pourrait exister tant que le profit ne serait pas réalisé. Et donc si l'entrepreneur réalisait toujours un bénéfice, l'échec ne pourrait pas exister (Shane, 2012 : 16).

<sup>10</sup> Le texte de Shane et Venkataraman (2000) s'est vu décerner le prix du meilleur papier de la décennie par *Academy of Management*, et constitue le texte le plus cité sur cette période parmi les articles publiés dans la revue *Academy of Management Review*.

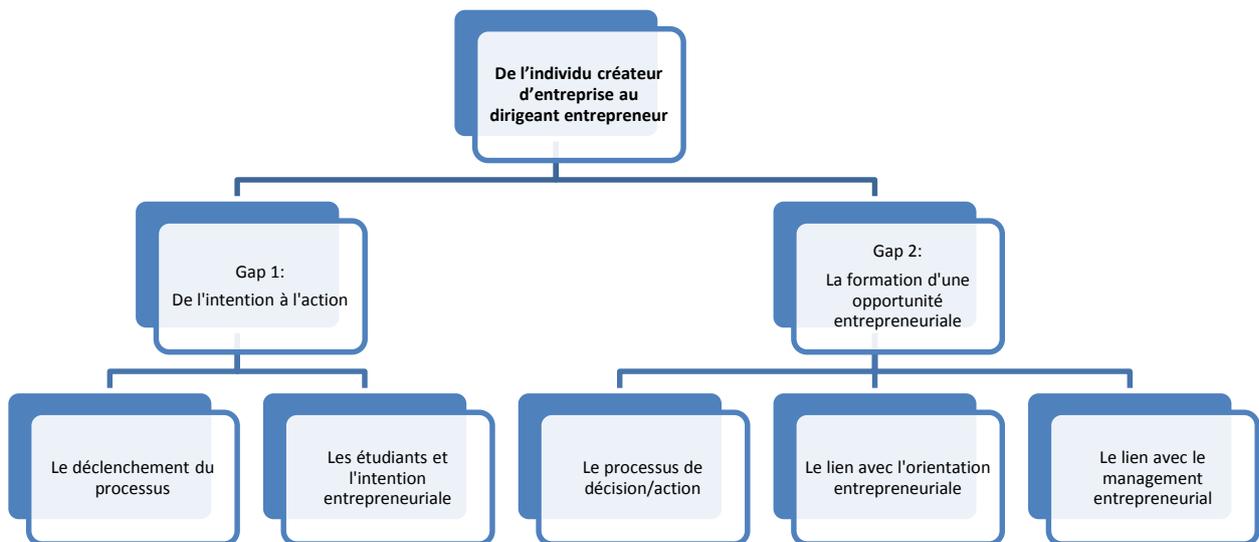
entrepreneuriat a eu tendance à éluder la question organisationnelle dans le cadre du processus de formation des opportunités entrepreneuriales. D’ailleurs, malgré plusieurs décennies de travaux sur cette notion, plusieurs interrogations persistent (Short et *al.*, 2010 ; Shane, 2012 ; Venkataraman et *al.*, 2012 ; Alvarez et *al.*, 2013).

Deux interrogations conjointes nous semblent donc essentielles à approfondir : (1) le processus de formation d’une opportunité entrepreneuriale et, (2) plus spécifiquement dans le cadre d’une organisation existante.

### 3. Les axes de recherche présentés et les principaux résultats

Nous pouvons synthétiser nos activités de recherche autour de deux axes qui permettent d’en montrer l’évolution.

**Figure 4 : Les axes de recherche**



Ces travaux ont donné lieu à la publication de plusieurs articles dans des revues à comité de lecture classées par l’HCERES, la FNEGE ou le CNRS. Nous avons également contribué à l’écriture de plusieurs chapitres d’ouvrages, à trois ouvrages ainsi qu’à de nombreuses communications dans des colloques nationaux et internationaux. Le tableau suivant montre la répartition de nos publications en fonction des axes de recherche, tout en précisant les principales caractéristiques. D’autres travaux ne figurent pas dans ce tableau car ils ont été

réalisés sur des thématiques extérieures à ces axes de recherche (ils sont toutefois listés dans la présentation de notre *Curriculum Vitae* en annexe).

**Tableau 2 : Les résultats de nos recherches et les principales publications**

	<b>AXE 1</b>	<b>AXE 2</b>
	<b>De l'intention à l'action</b>	<b>La formation de l'opportunité</b>
Objectifs /Questionnements	De l'intention à l'action - Le déclenchement du processus - Le cas des étudiants français	Etudier le lien entre le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale au sein d'une organisation et : - Le processus de décision/action - L'orientation entrepreneuriale - Le management entrepreneurial - La formation d'opportunités et la croissance des entreprises
Terrains d'investigation	- Ingénieurs en activité - Dirigeants d'entreprise - Etudiants	- Dirigeants, entrepreneurs au sein de leur entreprise - PME indépendantes
Méthodologie	Quantitative et qualitative (étude de cas multiples)	Qualitative : études de cas multiples
Niveaux d'analyse	Individus (entrepreneurs ou salariés)	Individus (dirigeants) et organisations
Articles dans des revues à comité de lecture ? dont - HCERES Rang A - HCERES Rang B - HCERES Rang C	9  4	8  3 2
Chapitre dans des ouvrages collectifs	4	2
Communications dans des colloques académiques	11	9
Articles en cours d'évaluation		1 : RIPME 1 : RSG (Recherches en Sciences de Gestion)
Animation de table ronde		1

Cette introduction générale a permis de présenter le contexte de nos recherches, notre posture intellectuelle, les gaps identifiés dans la littérature ainsi que les différents axes de recherche explorés. Nous souhaitons à présent montrer nos principaux résultats en mettant en perspective leurs contributions au niveau des connaissances sur le processus entrepreneurial.

Nous proposons une première partie abordant le premier axe de nos recherches : le passage de l'intention à l'action. Ensuite, une seconde partie présente nos travaux sur la formation de

l'opportunité entrepreneuriale. Enfin, une conclusion générale permet de réaliser un bilan de notre parcours académique et de proposer notre programme de recherche.

## **PARTIE I : De l'intention à l'action**

L'objectif de cette première partie est de proposer les résultats de nos recherches ainsi que les analyses permettant une mise en perspective. Nous opérons pour cela en deux temps.

Tout d'abord, nous nous positionnons en amont du processus entrepreneurial et nous nous concentrons sur l'intention et le passage à l'action de l'individu dans une perspective de création ou de reprise d'entreprises (section 1). Ensuite, nous proposons une analyse sur un terrain spécifique, les étudiants français (section 2).

### **I.1. De l'intention à l'action**

Le cadre théorique que nous utilisons pour étudier le déclenchement du processus de création ou de reprise d'entreprise s'inspire des travaux de Krueger et Carsrud (1993) qui s'appuient eux-mêmes sur la Théorie du Comportement Planifié (Ajzen, 1991) et sur les apports des travaux fondateurs de Shapero et Sokol (1982). La notion d'intention fait l'objet d'attention particulière et constitue un champ de recherche très développé et un cadre théorique robuste, même si certaines voies d'exploration restent ouvertes (Fayolle et Linan, 2013, 2015). Nous reprenons le concept de variables exogènes (Krueger et Carsrud, 1993) et utilisons la notion de déplacement au sens de Shapero et Sokol (1982). Le déplacement peut donc être interne ou externe à l'individu.

Ce cadre théorique confère au concept d'intention une place centrale et prépondérante dans la prédiction et l'explication d'un comportement humain planifiable, entièrement sous contrôle de la volonté et ne dépendant d'aucun facteur non maîtrisable par l'individu concerné. Cela pose d'emblée une limite dans l'utilisation de ce corpus théorique, tant il apparaît évident que les situations qui réunissent strictement toutes ces conditions sont rares. Cette limite porte essentiellement sur le caractère automatique d'une relation qui lie intention et comportement. Si l'intention, sous certaines conditions, est un bon antécédent du comportement, il ne faut pas pour autant considérer que dès lors qu'il y a intention, il y aura automatiquement comportement. Cela dépend, bien évidemment, du type de comportement. Les exemples cités par Ajzen (1991) correspondent, généralement, à des comportements contrôlables par des individus et pour lesquels la volonté joue un grand rôle, qu'il s'agisse de la décision d'arrêter de fumer, des préférences électorales à court terme ou encore du choix du mode d'allaitement (biberon ou sein maternel). Même si nous sommes convaincus de l'intérêt et de l'utilité de la Théorie du Comportement Planifié dans le champ de l'entrepreneuriat, les nombreuses recherches

précédentes l'attestant, nous pensons que le comportement entrepreneurial est plus complexe (et donc, peut-être, moins facilement prédictible via l'intention) que les cas précédemment évoqués. De plus, ce modèle présente une autre limite, moins souvent soulignée, liée au présupposé de départ. Si l'on veut bien admettre que la création d'une entreprise est, en définitive, un comportement intentionnel et planifiable, nous ne sommes pas certains du moment précis où, dans le processus, l'intention apparaît en tant que telle, d'une façon consciente. L'intention peut précéder le déclenchement du processus ou bien elle peut survenir alors que le processus est déjà déclenché (comme conséquence du déclenchement ou d'un facteur externe). De ce fait, nous abordons le processus dans une perspective dynamique (en considérant l'évolution des variables dans le temps) et multidimensionnelle, en prenant en compte les évolutions de l'environnement de l'individu.

Si l'on suit les modèles d'intention, pour qu'il y ait création, il faut qu'il y ait apparition d'une intention sous l'effet d'un changement d'attitudes au cours du temps. Cette approche nous paraît être un peu simpliste pour un phénomène aussi complexe que l'acte entrepreneurial. D'ailleurs, Danjou (2004) précise que le lien entre l'intention d'entreprendre et le passage à l'acte reste largement ouvert de sorte que les modèles proposés aujourd'hui s'avèrent incomplets et ne permettent pas vraiment d'expliquer les actions entrepreneuriales.

Pour Hernandez et Marco (2006 : 9), « *le pont entre l'intention et l'action c'est la décision, le moment du choix, de l'exercice d'une liberté d'acteur* ». Ceci nous amène à préciser la distinction que nous opérons entre la décision de se lancer dans un processus entrepreneurial et le déclenchement de ce même processus. Dans certains cas, lorsque le déclenchement fait suite à une intention de l'individu, il y a une synchronie entre ces deux notions. A l'inverse, pour nous, comme nous l'avons vu précédemment et comme nous allons le détailler ultérieurement, le déclenchement, c'est-à-dire le début de l'action, peut survenir sans intention consciente de l'individu mais par un déclencheur provenant de l'environnement.

**En résumé, pour comprendre le passage à l'action, deux types principaux de déterminants ont été mis en avant : (1) l'individu avec certaines caractéristiques, compétences et perceptions qui lui permettent de se trouver (2) dans un contexte conduisant au comportement.**

**Le déclenchement (et non pas le processus dans sa globalité) peut donc être la conséquence d'une dynamique endogène<sup>11</sup> (l'apparition et/ou le développement de l'intention) et/ou d'une dynamique exogène<sup>12</sup> (provenant de l'environnement<sup>13</sup> de l'individu).**

**Nous distinguons deux évolutions possibles au regard de la dynamique endogène :**

- **Des modifications de perceptions de l'individu sans changement dans l'environnement entraînent le déclenchement du processus (évolution interne<sup>14</sup>). Il s'agit donc du passage d'une logique d'intention à une logique d'action.**
- **Des modifications de perceptions de l'individu dues à un changement dans l'environnement (évolution externe<sup>15</sup>).**

**Concernant la dynamique exogène pouvant conduire au déclenchement du processus entrepreneurial, il s'agit d'une évolution de l'environnement de l'individu.** Cette notion s'apparente à la notion de déplacement externe de Shapero et Sokol (1982). Le déclenchement peut donc se faire uniquement par l'intermédiaire de cette dynamique exogène, sans modification de perception de l'individu. Cette éventuelle modification apparaîtra donc comme une conséquence (de façon synchronique ou anachronique) du déplacement et/ou du déclenchement. Pour nous, le déclenchement n'est donc pas toujours un événement planifié. Les conditions et l'environnement de l'individu donnent une étendue plus large des possibilités de déclenchement du processus.

Par exemple, Deschamps et Paturel (2005) proposent que la reprise d'une entreprise par une personne physique reste davantage un phénomène induit par la rencontre d'une opportunité que par un choix formulé à partir d'une idée préexistante.

Bhave (1994 ; cité par Davidsson, 2005 : 43) identifie deux principaux processus pouvant conduire à la création d'une start-up. Le premier (appelé '*externally stimulated*') démarre avec le désir de se mettre à son compte, suivi par des recherches qui permettent la sélection d'une

---

<sup>11</sup> Endogène : qui prend naissance à l'intérieur du corps, qui est dû à une cause interne (Dictionnaire « Le Petit Robert », 2015).

<sup>12</sup> Exogène : qui provient de l'extérieur, qui se produit à l'extérieur (Dictionnaire « Le Petit Robert », 2015).

<sup>13</sup> Sous le terme générique 'environnement' nous retenons tous les facteurs externes à l'individu.

<sup>14</sup> Interne : qui est situé en dedans, est intérieur à ce dont on parle (Dictionnaire « Le Petit Robert », 2015). L'évolution se situe donc uniquement à l'intérieur de l'individu, sans modification de son environnement.

<sup>15</sup> Externe : qui est situé en dehors, qui est tourné vers l'extérieur (Dictionnaire « Le Petit Robert », 2015). L'évolution externe correspond donc à un changement dans l'environnement de l'individu (à l'inverse de l'évolution interne) mais qui a des conséquences sur ses propres perceptions.

opportunité. Le second (dénommé '*internally stimulated*') débute avec l'identification d'un besoin personnel, se poursuit avec l'envie de l'assouvir, et vient, seulement à ce moment-là, la prise de conscience que ce problème est plus général et qu'il peut correspondre à un certain potentiel commercial. Dans ce dernier cas, l'individu ne se considère pas comme un entrepreneur potentiel avant de se retrouver au sein du processus.

Bien sûr, ces deux dynamiques, endogènes et exogènes ne sont pas obligatoirement indépendantes mais souvent, bien au contraire, interdépendantes. Les impulsions de l'environnement sont d'autant plus influentes que la situation de l'individu présente des contradictions. De plus, l'acteur a des intentions qui dépassent la simple recherche automatique ou mécanique d'un équilibre, il s'agit consciemment de modifier sa situation actuelle.

En résumé, nous pensons, que le processus se déclenche sous l'effet de deux dynamiques principales qui apparaissent souvent combinées, sans que l'on puisse affirmer que l'intention précède obligatoirement le déplacement ou le déclenchement. Précisons enfin que l'hétérogénéité des situations et des processus complique fortement l'élaboration de modèle permettant leur extension.

Nos recherches se sont concentrées principalement sur deux variables liées à l'individu et à son environnement (intention et déplacement). Au regard de ces deux variables, nous découvrons que :

- L'intention est un concept déclaratif pour l'individu. Les individus, même lorsque le niveau d'intention est élevé, ne se projettent pas vers la transformation de cette intention en action. L'intention peut correspondre à une modalité non écartée de trajectoires futures possibles d'orientation de carrière.
- L'intention peut évoluer profondément et en permanence au cours du temps. Les opportunités de carrière peuvent résorber totalement cette intention de façon momentanée ou permanente. Le temps, l'évolution de carrière et les perceptions qui en découlent en font un construit instable très sensible à des changements de contexte. L'intention, à elle seule, ne semble donc pas nous permettre d'expliquer précisément le déclenchement d'un processus entrepreneurial.
- Les facteurs externes peuvent effectivement avoir deux types d'influences. Premièrement, ils peuvent modifier les perceptions de l'individu, et par voie de conséquence l'intention. Ceci peut avoir deux prolongements : le passage à l'action (dans ce cas, le temps entre

l'apparition du facteur et le déclenchement peut être très long) ou l'abandon. Deuxièmement et à l'inverse, ils peuvent être un déclencheur immédiat du processus, l'intention apparaissant dans ce cas quasi simultanément.

- Les facteurs externes ne sont pas toujours synonymes de rupture dans la carrière ou la vie des individus. Un déplacement entraînant une rupture ne conduit pas toujours au déclenchement et, à l'inverse, le passage à l'action peut découler d'un déplacement sans rupture.

### **Focus Méthodologie**

Nous avons pris comme point de départ la base de données, comprenant 681 ingénieurs, créée par Fayolle (1996) dans sa recherche sur l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français. Deux groupes d'ingénieurs ont été retenus. Le premier concerne des ingénieurs non-entrepreneurs, qui avaient au moment de l'enquête, c'est à dire en 1994, l'objectif de devenir entrepreneur, à court terme. Le second sous-ensemble de la base comprend des ingénieurs non-entrepreneurs n'ayant jamais eu l'objectif de devenir entrepreneurs. Pour répondre à notre question de recherche, nous sommes retourné vers ces ingénieurs, 12 ans plus tard, pour vérifier dans quelle mesure la réalité de leur parcours professionnel avait rencontré ou non la perspective donnée par leur position initiale vis-à-vis de la création ou de la reprise d'entreprise (objectif de créer ou reprendre ou non).

A partir de cet échantillon, nous avons réalisé successivement deux études : une enquête quantitative par questionnaire et une étude qualitative par entretiens.

Pour l'enquête quantitative, l'opérationnalisation des variables s'est faite principalement à l'aide des échelles de mesure validées (cohérence interne validée par l'alpha de Cronbach) et qui ont été utilisées lors de recherches précédentes. Citons par exemple : Ajzen (2002), Tkachev et Kolvereid (1999), Fayolle (1996, 2005), Fayolle et Gailly (2004), Linan (2005). Toutes les variables ont été mesurées à l'aide de questions suivant une échelle de Likert à 7 positions.

Nous avons mesuré les trois antécédents de l'intention d'après le modèle d'Ajzen (1991) : 32 questions concernent la mesure de l' 'attitude vis-à-vis du comportement', 16 questions concernent la mesure de la 'perception des normes sociales' et 24 questions permettent la mesure de la 'perception du contrôle' (14 questions pour la mesure de la contrôlabilité du comportement et 10 questions pour la mesure de l'auto-efficacité).

Ensuite, l'intention a été mesurée, à partir de 11 questions, en tenant compte de l'alternative professionnelle salariat/entrepreneuriat (Boissin, Chollet, Emin, 2005).

Puis la mesure de l'impact d'un événement externe participant au déclenchement du processus a été réalisée à l'aide de trois parties distinctes : un événement positif (6 questions), un événement négatif (16 questions) et un facteur inhibiteur au déclenchement (8 questions). Là encore, les questions utilisées proviennent des échelles utilisées lors de recherche précédentes publiées.

Enfin, la mesure du déclenchement s'est opérée à l'aide de neuf questions fermées (oui-non). Nous nous sommes basés sur la définition du déclenchement proposée par Bruyat (1993) afin de construire cette mesure. Les questions se rapportent donc à des actions liées à l'étude ou à la mise en œuvre d'une idée ou d'un projet de création d'entreprise (réalisation d'une étude de marché, recherche de financement, rédaction d'un plan d'affaires, inscription dans une formation en entrepreneuriat ...).

Cette enquête quantitative a permis de mettre à jour des trajectoires de carrière des ingénieurs de notre échantillon. Huit trajectoires ont été identifiées entre les premières mesures de Fayolle (1994) et celles de 2006 (Degeorge, 2007) :

- Le passage de l'intention à la création
- Le passage de l'intention au déclenchement
- Une intention présente dans les deux mesures
- Le passage de l'intention à une absence d'intention
- Le passage d'une absence d'intention à la création
- Le passage d'une absence d'intention au déclenchement
- Le passage d'une absence d'intention à l'intention
- La stabilité de l'absence d'intention

L'objectif de poursuivre la recherche par une étude qualitative était d'aller au-delà de ce qui est apparu dans l'enquête quantitative, de manière à opérer à une modélisation du déclenchement du processus entrepreneurial, à partir de ces huit trajectoires.

Cette étude qualitative a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs. Des ingénieurs ont été choisis pour chaque trajectoire identifiée préalablement. Un guide d'entretien a été créé et tous

les entretiens ont été enregistrés afin de faciliter les retranscriptions et les analyses ultérieures. Les entretiens qualitatifs permettent de répondre à la question ‘pourquoi ?’. Cela permet aussi de mieux comprendre et analyser le délai qu’il y a eu entre le déclenchement et le déplacement et/ou l’intention (et donc le processus entre les deux mesures). Cela a permis de mesurer l’influence du temps. L’intention peut être sujette à des oscillations. La reconstruction des trajectoires a conduit à mieux prendre en compte ces mouvements temporels.

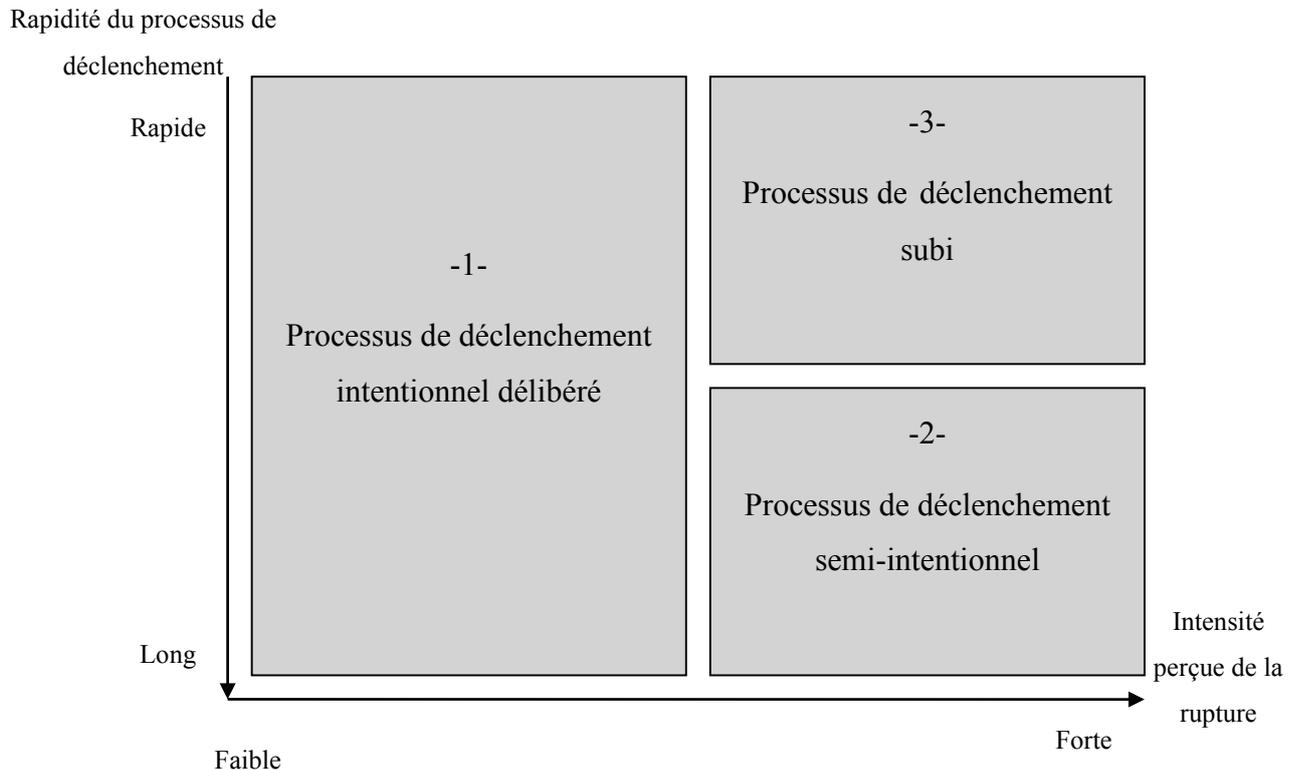
L’objectif était de faire émerger des perceptions des acteurs (et non pas forcément de la réalité) quelques éléments théoriques. Cette méthode de recherche convient à l’investigation que nous voulions mener en ce sens qu’elle autorise une analyse fine en terme de processus et qu’elle tient compte des dimensions temporelles, contextuelles et circonstancielles des ‘histoires’ qui nous intéressent.

Ceci nous conduit à aborder le déclenchement non pas uniquement en fonction des variables pré-identifiées, mais de façon plus globale. Deux dimensions déterminantes s’imposent. Premièrement, nous constatons que le déclenchement est un processus qui se construit au cours du temps. Il est parfois très long ou au contraire très court. Cette durée évolue en fonction des perceptions des individus, de l’environnement et du contexte, des déplacements qu’ils peuvent subir au cours de leur carrière. Ces derniers ont des conséquences plus ou moins importantes ou plus ou moins rapides sur l’individu et sur un éventuel déclenchement. L’intensité de ce déplacement est perçue différemment par les individus, et donc les conséquences peuvent fluctuer. Il s’agit de la deuxième dimension : l’intensité de la rupture.

A la lumière de ces propos et de façon à renforcer cette approche, nous nous sommes focalisés sur la notion de temps et sur l’enchaînement des variables. Nous nous apercevons que l’évolution de carrière ne peut pas être analysée uniquement suivant un processus téléologique. Les objectifs ne sont pas toujours prédéterminés. Les logiques de progression de carrière s’analysent plutôt en termes d’évolutions et de dialectique. Nous confirmons que de nombreux événements, parfois contradictoires, se présentent et ont une incidence provisoire ou définitive. Ainsi, les perceptions de l’individu sont modifiées et peuvent converger, ou non, vers un nouvel état et vers de nouvelles perspectives. La configuration de ce système est ouverte sur l’environnement qui parfois, et à lui seul, peut entraîner la rétention d’une unique solution perçue. Nous parlons donc désormais de processus de déclenchement (et non de déclenchement). En effet, analyser le déclenchement ne peut se faire en adoptant une vision

statique. Le déclenchement d'un processus entrepreneurial est un construit au cours du temps. Différentes variables entraînent des évolutions de perceptions de l'individu et des modifications de l'environnement. Cette réflexion nous amène à présenter la figure suivante.

**Figure 5 : Une typologie du processus de déclenchement (Degeorge, 2007)**



Nous retrouvons sur cette figure trois trajectoires génériques :

- La trajectoire numéro 1 correspond à un déclenchement par l'intention, sans influence de facteur externe lors du déclenchement. Il n'y a pas de rupture forte dans le parcours de l'individu au moment du passage à l'action. Le processus de déclenchement peut être plus ou moins long suivant les individus. Dans le cas d'un parcours court, le déclenchement peut s'opérer par la recherche d'une opportunité lorsque l'individu se sent prêt. A l'inverse, un parcours de déclenchement plus long peut être entraîné par une hausse de l'intention au cours du temps. Cette hausse est provoquée aussi bien par des facteurs internes qu'externes. Les facteurs internes correspondent à des modifications de perceptions de l'individu (nouvelles motivations, prise de recul sur sa carrière, volonté de changement...). Les facteurs externes concernent des modifications dans l'environnement qui affectent, à plus ou moins long terme, les perceptions. Dans ce cas, ces facteurs ne sont pas perçus comme

une rupture. Ceci explique notamment que, suivant les périodes, un licenciement peut être perçu comme une véritable rupture alors dans d'autres circonstances ou à d'autres périodes de la carrière, il peut être perçu comme un simple aléa.

- La trajectoire numéro 2 conduit au déclenchement par une combinaison de l'intention de l'individu et d'influences externes. Il s'agit d'un processus de déclenchement long. L'intention fluctue donc au cours du temps. Elle peut évoluer de façon linéaire, sinusoïdale ou incrémentale. Cependant, malgré ces transformations, elle seule ne permet pas d'atteindre le seuil de déclenchement. L'apparition d'un déplacement lui permet d'atteindre ce seuil. Ce facteur externe est perçu comme une rupture puisqu'il déclenche immédiatement le processus entrepreneurial. Néanmoins, c'est l'intention qui, associée à ce facteur, permet l'action. La même influence externe, sans intention, n'aurait pas les mêmes conséquences. Il se peut d'ailleurs que des facteurs de ce type soient déjà apparus dans le parcours de l'individu mais sans avoir, dans ce cas, entraîné un démarrage de l'action. Leurs influences se sont portées sur les perceptions de l'individu (de façon positive ou négative).
- La trajectoire numéro 3 correspond à une rupture brutale dans la vie de l'individu. Sans désir entrepreneurial, l'individu se dirige toutefois vers cette trajectoire sous l'impulsion de ce déplacement. L'intention, la volonté, n'est qu'une conséquence de cette rupture et elle apparaît donc au moment du passage à l'action. Nous sommes dans un processus de rationalisation.

Travailler sur l'intention et le passage à l'action conduit à nous focaliser sur un terrain d'observation spécifique, les étudiants français.

## **I.2. Un focus sur les étudiants et l'intention entrepreneuriale**

Quelques éléments de contexte permettent de mieux comprendre les raisons d'une section spécifique sur les étudiants. En effet, l'entrepreneuriat étudiant et l'enseignement de l'entrepreneuriat constituent deux domaines de recherche en pleine expansion, partout dans le monde et depuis plusieurs années. Pourtant, plusieurs questions restent à explorer : quels sont les impacts des interventions auprès des étudiants ? Comment mesurer l'efficacité des méthodes pédagogiques ? ... Afin de proposer certaines avancées sur ces domaines de recherche, Fayolle (2013) propose de renforcer l'ancrage conceptuel afin d'améliorer les interventions auprès des

étudiants. Il semble également essentiel de revoir les postures communément adoptées, aussi bien par les chercheurs que par les formateurs, alors même que certains résultats montrent des effets contre-producteurs sur l'intention entrepreneuriale de certaines formations (Fayolle et Gailly, 2015). Pourtant, l'enseignement supérieur permet la création d'entreprise innovante (dont sont issus 94% des créateurs d'entreprises innovantes)<sup>16</sup>, même s'il n'y a uniquement que 2% de jeunes diplômés de moins de 25 ans parmi les créateurs d'entreprises innovantes<sup>17</sup>.

Que disent les résultats sur les formations et les structures en entrepreneuriat ?<sup>18</sup> Si l'on veut être rapide et caricatural, qu'elles ne sont pas adaptées ou qu'à tout le moins qu'elles ne font pas l'objet d'évaluations pour en apprécier la pertinence (sont-elles bien appropriées aux besoins et attentes de la société dans son ensemble ?), l'efficacité (satisfont-elles les objectifs ?) et l'efficience (les objectifs sont-ils atteints à moindre coût ? Quel est le rapport coût/bénéfice ?). Peut-on réellement préparer des étudiants à la création d'entreprise avec des cours magistraux ? S'est-on assuré de l'efficacité des formations basées sur des processus d'élaboration de business plan en équipes ? Des travaux montrent que si cette dernière démarche est la plus utilisée dans des formations d'entrepreneuriat elle est aussi très contestée et apparaîtrait contre-productive (Honig, 2004 ; Verzat, 2009). Les cadres analytiques et déductifs qui sont proposés aux porteurs de projet sont peu adaptés au comportement entrepreneurial.

Des chantiers sérieux sont donc à engager dans les universités et les grandes écoles françaises sur ces questions, alors que l'on parle de plus en plus, en dehors de la France, du rôle que les universités peuvent jouer à ce niveau<sup>19</sup>.

Nous nous intéressons à l'intention entrepreneuriale des étudiants français. Tout d'abord, il y a près d'un étudiant sur deux qui souhaite avoir une première expérience en tant que salarié dans une grande entreprise. L'écart est très significatif avec les étudiants d'autres pays qui sont plutôt attirés par des petites et moyennes organisations. Est-ce étonnant ? Oui et non ! Oui, car jamais en France on a autant célébré les mérites de l'entrepreneuriat et de les bienfaits de la PME. Jamais en France, les cours sur l'entrepreneuriat et les PME n'ont été aussi diffusés dans les

---

<sup>16</sup> OSEO (2012), 10 ans de création d'entreprises innovantes.

<sup>17</sup> OSEO (2012), 10 ans de création d'entreprises innovantes.

<sup>18</sup> A partir d'une enquête comparative internationale (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey - GUESS), initiée et coordonnée par l'Université de Saint-Gall en Suisse. A partir d'un questionnaire standardisé et administré sur internet, 19 pays ont participé à cette enquête 2008 (63527 étudiants). En France 7000 étudiants et 22 institutions ont été ciblés (65,6% d'écoles de management, 25,4% d'écoles d'ingénieurs et 5,1% d'universités). 1150 personnes ont répondu au questionnaire ce qui place la France parmi les meilleurs taux de réponse (16,4%). 50,7% des répondants étaient inscrits dans un programme Bachelor (68,4% pour l'échantillon international) et 48,5% dans un programme Master (uniquement 0,8% au-delà d'un Master). L'âge moyen est de 21 ans (23 ans au niveau international) et 54,2% de l'échantillon est de sexe masculin (53% de femmes au niveau international).

<sup>19</sup> Verzat C. (2009)

universités et les grandes écoles. Non, ce n'est pas étonnant, car l'entrepreneur n'est pas présenté dans notre pays comme un modèle de la réussite sociale. A ce niveau, la conception que notre société a de l'entrepreneur ne revêt pas le même prestige, voire n'inspire pas le même respect, que dans d'autres pays et notamment aux Etats-Unis. L'aversion au risque et la faible tolérance à l'échec dans notre société sont des illustrations de cette position particulière qui s'explique par notre histoire et nos traditions. Il n'est pas inutile de revenir sur certaines particularités de la société française, tant il est vrai que l'on ne combat pas le poids des traditions et la prégnance des valeurs avec des discours et parfois des injonctions.

A maintes reprises des travaux s'inscrivant, principalement, dans le champ de la sociologie ont tenté d'apporter un éclairage sur la société française et ses particularités. Philippe d'Iribarne, dans son ouvrage *La logique de l'honneur*, propose une grille de lecture qui s'appuie sur les traditions et l'histoire. Les comportements individuels et collectifs présentent une forte cohérence avec des déterminants culturels qui ont contribué à une construction sociale et identitaire. *La logique de l'honneur* du français s'oppose, d'une certaine façon, à la *logique du contrat* de l'américain et à celle du *consensus* néerlandais.

La France est une société élitiste où les privilèges se transmettent dans des mécanismes de reproduction sociale. Ce que valorise la société française est ce que nous appelons le parcours scolaire réussi. L'excellence scolaire étalonnée régulièrement dans des mécanismes de « Darwinisme mathématiques » (Barsoux et Lawrence, 1991) est un facteur clé du succès professionnel. Les diplômes obtenus dans les écoles les plus prestigieuses ouvrent des voies royales dans les administrations et les grandes entreprises. Les élites issues de l'ENA, de l'Ecole Polytechnique et des Grandes Ecoles françaises n'ont pas pour vocation de devenir entrepreneurs, mais de servir l'Etat ou les grandes entreprises publiques. Ce fonctionnement historique a imprégné toutes les couches de la société et a induit une hyper-focalisation sur l'école, les études et la réussite scolaire. A tel point, que l'attitude négative vis-à-vis de l'échec, autre caractéristique de notre société, est, d'après nous, un corollaire de ce comportement induit. Les jeunes peuvent être placés très tôt dans des situations d'échec scolaire et donc d'échec social, dans la mesure où ils n'ont pas réussi à monter dans le « bon wagon », c'est à dire dans la bonne classe, le bon lycée ou la bonne école. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant du tout, que les étudiants français, beaucoup plus que d'autres, privilégient la grande entreprise qui incarne bien davantage que la PME l'idée, voire l'espérance, d'un début de carrière réussi. D'ailleurs, tout est fait sur les campus de grandes écoles et aussi, à un degré moindre

d'universités, pour donner à la grande entreprise la meilleure place et pour la valoriser aux yeux des étudiants.

Que disent les résultats sur l'intention d'entreprendre des étudiants français et sur leur passage à l'acte ? Le degré d'intention varie et l'on sent bien que les répondants ne marquent pas très fortement une intention de créer leur entreprise. D'autre part, l'intention peut évoluer profondément et en permanence au cours du temps. Les opportunités de carrière peuvent résorber totalement cette intention au bout d'un certain nombre d'années de vie professionnelle. Le temps, l'évolution de la vie et les perceptions qui en découlent en font un construit instable très sensible à des changements de contexte. De ce fait, bien qu'il soit important d'aborder cette notion d'intention entrepreneuriale, il convient de ne pas l'assimiler au passage à l'acte. L'intention n'apparaît pas toujours suffisante pour prédire et expliquer l'acte de création ou de reprise d'entreprise. Très peu d'étudiants ont créé une entreprise dans le contexte français, alors que les étudiants étrangers sont plus nombreux à l'avoir fait. Au-delà des aspects culturels que nous avons évoqués, il nous semble que le système éducatif en général ne prépare pas vraiment les étudiants à la prise de décision entrepreneuriale. L'étudiant français est habitué dès son plus jeune âge à résoudre des problèmes bien structurés. C'est-à-dire des problèmes où l'énoncé contient tous les éléments nécessaires à la solution – et aucun élément superflu – et où il n'y a qu'une seule bonne solution possible. Or, la prise de décision entrepreneuriale n'a rien d'un problème bien structuré: certaines informations manquent, d'autres sont inutiles; il n'y a pas une bonne solution, mais de nombreuses décisions possibles et ce n'est souvent que plusieurs mois après la prise de décision, que l'entrepreneur saura s'il a, ou non, bien décidé. Rien dans notre système éducatif ne nous entraîne à affronter une telle problématique. Le cours magistral, comme nous l'avons vu avec les résultats sur la formation en entrepreneuriat, constitue encore la base de notre enseignement: le maître sait et énonce, l'élève note, apprend et restitue le plus à l'identique possible le discours du maître.

Pourtant, il nous semble que les choses évoluent dans ce domaine. A la suite des Assises de l'entrepreneuriat, clôturées le 29 avril 2013, le gouvernement français propose des initiatives en faveur de l'entrepreneuriat. Un premier engagement porte sur la sensibilisation des tous les jeunes envers l'esprit d'initiative et l'innovation. Il s'agit de la formalisation d'un programme éducatif sur l'esprit d'initiative et l'innovation dans le secondaire (de la sixième à la terminale) et dans l'enseignement supérieur. Ensuite, la création des PEPITE (Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) permet aux étudiants et aux jeunes diplômés de travailler et de concrétiser leur projet de création d'entreprise en bénéficiant d'un

accompagnement ainsi que d'une formation (diplôme D2E) auprès de l'un des 29 PEPITE du territoire national. Enfin, la recherche s'intéresse depuis plusieurs années aux problématiques liées à l'éducation entrepreneuriale. Un groupe de travail à l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) s'est constitué et plusieurs numéros spéciaux concernent désormais cette thématique (Entreprendre et Innover, n°11-12, 2011 ; Revue de l'Entrepreneuriat, 2014/2-vol.13)

Finalement, nous clôturons cette première partie en soulignant l'intérêt grandissant pour la formation et l'éducation à l'entrepreneuriat qui revêt désormais des questionnements qui peuvent se traduire par les questions suivantes (Byrne, Fayolle et Toutain, 2014 ; Toutain, Fayolle et Kyro, 2014) :

- Pourquoi éduquer à l'entrepreneuriat ?
- Comment innover pour répondre aux nouveaux enjeux de l'éducation à l'entrepreneuriat ?
- Qu'est-ce qu'un écosystème éducatif entrepreneurial ?

La seconde partie de cette HDR présente l'autre thématique de recherche retenue, le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale.

## **PARTIE II : La formation de l'opportunité entrepreneuriale**

La seconde partie se concentre sur notre deuxième axe de recherche et donc sur le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale au sein d'entreprises existantes.

Une focalisation unique sur la création d'entreprise avec des objectifs quantitatifs permet de répondre à certains besoins (insertion sociale, création de son emploi ...) mais conduit également à certaines limites. De nombreuses entreprises sont créées par nécessité et le statut d'auto-entrepreneur n'a pas permis de répondre favorablement aux enjeux de croissance économique. S'intéresser à la croissance de l'organisation prend donc du sens, et ceci d'autant plus que la grande majorité d'entre elles ne naissent pas pour grandir (Hayat, 2012), et celles qui grandissent le font moins rapidement que dans d'autres pays : sur les sept premières années d'existence, l'effectif des entreprises françaises croît de 7% contre 226% aux Etats-Unis, 32% en Italie, 22% en Allemagne<sup>20</sup>.

Nous présentons ici les résultats de trois recherches menées conjointement. Nous nous sommes appuyés sur les avancées de Chabaud et Germain (2006) afin d'utiliser notre terrain autour de trois problématiques, et donc de trois recherches, différentes (réutilisation de données qualitatives).

Notre recherche se concentre sur l'individu entrepreneur au sein de l'organisation et au cœur du processus lié à l'opportunité entrepreneuriale (Ardichvili et al., 2003: 121). Les interviewés ont été choisis en fonction de leur implication dans le processus lié à l'opportunité entrepreneuriale. Il s'agit de dirigeant d'entreprises ou de propriétaires. Un entretien semi-directif a donc été conduit avec chaque dirigeant (appelé, dans ce travail, également entrepreneur). Même si le fait d'interroger plusieurs membres de l'organisation aurait pu permettre de réduire certaines limites de cette méthodologie de recherche, interroger le dirigeant nous a permis de cerner les caractéristiques individuelles de ce leader, affectant le comportement entrepreneurial de la firme. Nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse destinée à repérer les modalités du processus. Le recours aux entretiens se justifie dans la mesure où les acteurs sont compétents au sens de l'agir réflexif. Les acteurs interrogés sont les concepteurs et les acteurs du processus.

---

<sup>20</sup> Rapport du CAE, analyse sur l'évolution du commerce extérieur, 2007.

Cette immersion a également permis de reconstituer la chronologie du processus en fonction de leur observation (prises de notes de terrain) et de leur travail de 'Master'. Nous avons pu également nous baser sur des visites d'entreprises lors de l'accompagnement des étudiants en stage. Nous avons ainsi réalisé une observation non systématique qui nous a permis d'obtenir des informations précieuses.

Par ailleurs, nous avons utilisé des données secondaires sur les marchés ou sur les industries des entreprises étudiées afin de mieux comprendre leur fonctionnement et leur évolution (niveau d'intervention dans la filière, évolution de la taille du marché, position concurrentielle ...). Les données ont été complétées par des notes prises lors des entretiens (observations), des sites web, informations financières : bilan, CDR ... ; et des notes provenant des travaux antérieurs (des étudiants : mémoires de master, rapport de stage, entretiens avec les étudiants, suivis, rencontres avec l'entreprise dans un autre cadre ...).

L'ensemble de ces trois types de collecte a permis d'enrichir considérablement les données (Yin, 1990). De même, et afin d'éviter les biais liés à notre méthodologie, nous avons concentré nos entretiens sur des phénomènes marquants pour les individus (forte implication ... ; Glick et al., 1990), et nous avons conduit l'entretien de manière peu directive afin de ne pas pousser les répondants à 'reconstruire' les faits (Miller et al., 1997). Cela a également permis d'éviter les limites liées à la mémorisation des interviewés. Ceci a aussi conduit à limiter le biais lié à la concentration unique sur une dimension spécifique liée au développement de l'opportunité ainsi que celui de rationalisation *a posteriori* du dirigeant.

Les entretiens d'une durée moyenne de 1h30 ont été enregistrés et retranscrits par thème. Afin de renforcer la validité de la recherche (Baumard et al., 1999 ; Chabaud et Ngijol, 2010), tous les entretiens ont été effectués en ayant recours aux mêmes thèmes, dans le même ordre et avec la même méthode d'introduction ou de reformulation. Un guide d'entretien a permis d'aborder l'ensemble des questionnements en rapport avec cette recherche et a été réalisé autour de quatre thèmes :

- L'histoire de l'individu par rapport à l'organisation.
- L'opportunité développée. La définition de l'opportunité n'étant pas unique, nous avons laissé nos interlocuteurs s'exprimer librement sur ce que nous avons identifié au préalable comme une opportunité. Ceci est cohérent avec notre posture épistémologique nous conduisant à se concentrer sur le sens apporté par les individus au processus :
  - Comment avez-vous vu la manière de créer de la valeur nouvelle (quelle était l'opportunité entrepreneuriale ? quel était le contexte ? ...)

- Quelle est votre façon de voir cette opportunité aujourd'hui ?
- Comment pensez-vous que le changement s'est opéré entre ces deux phases ?
- Le processus en lui-même (l'individu a été encouragé à raconter l'histoire à partir de son propre point de vue).
- Les dimensions spécifiques à chacune des recherches : le processus de décision/action, les caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale et celles du management entrepreneurial.

Nous proposons d'étudier le processus de décision et d'action de l'entrepreneur au travers de son style cognitif (analytique ou intuitif) et du processus mis en œuvre (causal ou effectual) (section II.1).

Nous exposons ensuite le lien entre le processus de formation de l'opportunité et l'orientation entrepreneuriale de la firme (section II.2).

Nous poursuivons (section II.3) par le lien entre ce processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale et le type de management de la firme.

Enfin, la dernière section (section II.4) permet de montrer un lien plus explicite entre nos recherches et la thématique de la croissance des organisations.

#### **Focus Méthodologie**

Nous avons composé un échantillon de 22 entreprises ayant récemment exploité une opportunité (13 entreprises ont fait l'objet d'entretiens). Trois entreprises ont été retirées de notre échantillon à partir des critères suivants :

- L'opportunité exploitée n'est pas qualifiée d'opportunité entrepreneuriale (la relation entre les moyens et la finalité n'est pas nouvelle).
- L'information disponible à partir de l'entretien ne permet pas de déterminer la nature de l'opportunité (manque d'informations disponibles ...).

Au final, dix entreprises ont donc été retenues.

Nous nous sommes attachés à prendre en compte les variables contextuelles aussi bien internes qu'externes à l'entreprise (marché, filière, évolution, historique ...) ; cette méthodologie est cohérente afin d'étudier les processus d'émergence de l'opportunité (Alvarez et Barney, 2010).

Nous avons identifié des entreprises ayant récemment exploité des opportunités (il nous était impossible de montrer l'existence d'une opportunité ne s'étant pas encore réalisée (Sarasvathy et Venkataraman, 2011)). Le choix des entreprises constituait un challenge dans la mesure où rien ne permet, de l'extérieur, de distinguer des entreprises ayant exploité de nouvelles opportunités des autres entreprises.

Nous avons construit les données par triangulation (Eisenhardt, 1989) : (1) observations *in situ* (2), entretiens semi-structurés et (3) documents internes et externes.

Nous avons pu réaliser une observation *in situ* non participante sur le processus étudié. Ceci nous a permis de suivre la chronologie mais également d'obtenir des informations précieuses, tout en limitant le biais de reconstruction *a posteriori* du dirigeant lors des interviews. Les personnes interrogées sont les dirigeants et/ou propriétaires des entreprises concernées. Une grille d'analyse a permis de suivre les différentes dimensions prises en compte dans notre cadre théorique. Nous avons également collecté des données secondaires (marchés, évolution, filière, sites web, informations financières ...). Afin de renforcer la robustesse de la recherche (Baumard et al., 1999 ; Chabaud et Ngijol, 2010), les entretiens (enregistrement d'une heure trente en moyenne) ont été effectués autour des mêmes thèmes et dans le même ordre.

Enfin, nous avons approfondi nos données avec la réalisation de deux entretiens avec des experts des secteurs d'activités concernés par notre échantillon. Le premier expert a une expérience très forte et significative sur le secteur industriel médical (fabricants, revendeurs, CHU ...) et le second est positionné sur la filière industrielle de fabrication mécanique (automobile, aéronautique, chimie ...). Les deux experts sont toujours actifs dans leur domaine (créateur, repreneur et dirigeant d'entreprise). Ceci nous a permis d'aborder le développement des entreprises d'une manière holistique. Nous avons positionné les rencontres avec ces experts à l'issue de nos entretiens avec les dix entreprises et à l'issue de nos premières analyses des résultats. Les experts ont d'eux-mêmes orientés les entretiens vers l'importance de certaines variables dans le déroulement des processus, en particulier la taille des entreprises, leur secteur d'activité et le fonctionnement de la filière.

Le tableau suivant présente le terrain de recherche.

**Tableau 3 : le terrain de recherche**

E	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Nombre de sites	Entrepreneur	Ancienneté de la personne interrogée (années)	Capital ou structure juridique	Opportunité développée
1	Textile médical	400	2	DG	22	Coté en bourse	Innovation produit (technologique)
2	Produits sportifs	Structure de développement et de conception (30 personnes)	2	Directeur expansion	10	Association	Innovation produit (utilisation)
3	Sous-traitance mécanique	40	1	DG	40	Familial	Création de produits propres
4	Textile médical	370	5	Directeur industriel	20	Familial	Diversification de gamme (complémentaire)
5	Sous-traitance mécanique	63	1	PDG	12	Familial	Diversification secteurs d'activité client (chimie)
6	Ingénierie mécanique	25	1	PDG	30	Familial	Prestation complète (sur la filière aval : étude et réalisation de sous-ensembles)
7	Fourniture industrielle	1500	150	DG	20	Eclaté	Croissance externe (horizontale)
8	Fourniture industrielle	22	2	DG	25	Appartient à un groupe familial	Extension de gamme (par adjacence)
9	Fabrication de mobilier industriel	20	1	DG	15	Appartient à un groupe après un LBO	Diversification de gamme et innovation circuit de distribution
10	Fabrication d'appareillages industriels	25	1	Directeur commercial	15	Appartient à un groupe familial	Diversification de gamme (reprise de licence)

### **Focus : quels enjeux méthodologiques ?**

Aborder une recherche sur le processus entrepreneurial et plus particulièrement sur l'opportunité entrepreneuriale au cœur d'un processus de connexion avec l'individu, conduit forcément à se poser la question de la méthodologie à adopter. En effet, obtenir des résultats innovants de recherches sur l'opportunité après 25 années de travaux peut sembler constituer un défi !

Sans doute peut-on envisager les diverses options traditionnelles : utiliser une méthodologie quantitative, en essayant de réaliser des collectes de données longitudinales, ce qui ouvre sur l'analyse de données de panel (à la façon du PSED), ou bien penser le recours à une méthodologie qualitative : l'utilisation de l'étude de cas comme méthodologie permet, en effet, d'identifier la singularité dans le temps et dans l'espace des processus qu'elle veut connaître (Hlady-Rispal, 2002).

Nous nous sommes particulièrement concentrés lors de nos recherches sur l'utilisation d'une méthodologie qualitative. Ceci est cohérent pour les travaux sur l'opportunité comme le précisent Suddaby et al. (2014) très récemment.

En effet, ancrée à la nécessité de développer le positionnement des connaissances nouvelles dans un environnement complexe, une difficulté majeure apparaît au niveau méthodologique qui se matérialise par l'injonction de comprendre l'évolution du processus dans sa globalité en ayant pour autant un regard appuyé sur les différentes dimensions. Intégrer ces difficultés peut conduire les chercheurs à se concentrer sur les études longitudinales (Lamine et al., 2015), plus à même de prendre en compte les différentes variables influençant l'évolution du processus. Pour autant, en fonction des problématiques et des postures méthodologiques, d'autres méthodologies qualitatives sont fréquemment employées en entrepreneuriat. Eisenhardt (1989) établit qu'une approche qualitative est nécessaire et utile lorsque le phénomène n'est pas suffisamment connu et que l'objectif de la recherche est de construire plutôt que de tester. Kaufman (1996) précise qu'il est essentiel de saisir que les méthodes qualitatives ont davantage vocation à comprendre, à détecter des comportements, des processus ou des modèles théoriques, qu'à décrire systématiquement, à mesurer ou à comparer. Plus récemment, Zahra (2007) montre l'intérêt d'utiliser des méthodes qualitatives dans notre champ. Enfin, se concentrer sur les méthodologies qualitatives ne doit pas nous faire oublier à quel point l'usage conjoint des méthodes qualitatives et quantitatives peut être utile. Cette approche mixte peut s'envisager de deux manières. L'étude qualitative peut permettre, tout d'abord, de mieux

appréhender un phénomène et ainsi identifier les variables clés qui seront ensuite modélisées afin de pouvoir tester des effets de relation, de causalité, par une méthode quantitative. Ensuite, bien que moins courante, l'approche méthodologique peut démarrer par une enquête quantitative qui va permettre de formaliser des dynamiques, des process, des typologies, ..., qui seront ensuite approfondis par une étude qualitative. Bien que nous ayons conscience des difficultés inhérentes à l'utilisation conjointe de ces deux méthodes, nous pensons toutefois que les méthodologies mixtes seront les bienvenues.

Si le recours aux méthodes qualitatives peut sembler judicieux, et est appelé de ses vœux par des auteurs fondamentaux (Busenitz et al., 2003, Bygrave, 2007), l'utilisation de méthodes qualitatives est finalement assez peu courante dans le domaine de l'entrepreneuriat (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). A l'instar des innovations méthodologiques, elle doit passer au crible des critères de validité scientifique. C'est par exemple le cas dès 2006 de Chabaud et Germain qui interrogeaient la communauté scientifique en proposant des réflexions sur la réutilisation de données qualitatives.

L'approche qualitative nous permet d'améliorer notre compréhension du phénomène entrepreneurial (Suddaby et al., 2014). Alors même que le champ de l'entrepreneuriat s'est développé au travers d'une accumulation de connaissances à partir de recherches quantitatives, le développement des approches qualitatives peut permettre des avancées considérables dans la construction théorique de notre champ (Suddaby et al., 2014).

## **II.1. Le processus de décision/action**

La cognition entrepreneuriale est une voie prometteuse de recherche pour l'entrepreneuriat (Filion, 2008 ; Grégoire et al., 2011). Derrière ces termes se cachent de nombreuses définitions. En effet, cette notion de cognition reste difficile à cerner dans le champ de l'entrepreneuriat. Krueger propose un lien entre l'infrastructure cognitive de l'individu et l'émergence d'opportunité (Krueger, 2000), au point d'être désormais un auteur référence sur la cognition entrepreneuriale (Boissin et Janssen, 2015). Dans notre approche, nous retenons ici la définition de Mitchell et al. (2002) pour qui la cognition entrepreneuriale est définie par la structure de connaissances que l'individu utilise pour évaluer, juger ou décider au sein de l'évaluation d'opportunités, de la création ou de la croissance d'entreprise.

Différentes théories dans le champ de l'entrepreneuriat proposent par exemple que des facteurs tels que la perception ou l'interprétation d'un individu jouent un rôle primordial dans le processus de création ou de reprise d'entreprise (Forbes, 1999). Baron et Ward (2004) posent une question essentielle : est-ce que la cognition des entrepreneurs diffère de celle des autres personnes ? Par ailleurs, Mayer et al. (2000) pensent que la cognition des entrepreneurs doit être vue comme une variable indépendante qui est reliée, de différentes façons, au résultat au sein d'un éventuel processus entrepreneurial (c'est-à-dire la décision de devenir ou non entrepreneur). Pour sa part, Forbes (2005) pense que la plupart des individus ont un biais cognitif dans leur façon de penser ; les entrepreneurs encore plus que les autres personnes. Certains biais cognitifs sont plus spécifiques aux entrepreneurs, particulièrement le biais lié à la 'surconfiance' ('*overconfidence*'<sup>21</sup>). Pour Bandura (1988), trois aspects reliés à la cognition sociale sont particulièrement pertinents : développer les compétences à travers la modélisation, renforcer les croyances des individus en leurs capacités afin de les pousser à mieux utiliser leurs talents, et renforcer leur propre motivation au travers d'un système d'objectifs. Enfin, Baron (1998) avance que les facteurs cognitifs et sociaux sont plus importants que les facteurs liés à la personnalité dans la prédiction des succès entrepreneuriaux.

Le champ de l'entrepreneuriat cognitif comprend donc tous les aspects de la cognition qui peuvent, potentiellement, jouer un rôle important sur les différents aspects du processus entrepreneurial (Mitchell et al., 2002).

Simon souligne l'intérêt de s'intéresser à ces concepts « *La distinction entre le monde perçu et le monde actionné définit la condition fondamentale de la survie des organismes adaptatifs. L'organisme doit développer des corrélations entre ses buts dans le monde tel qu'il le perçoit et ses actions dans le monde qui lui aussi évolue selon ses processus propres. Lorsqu'elles sont faites consciemment et exprimées, ces corrélations correspondent à ce que nous appelons habituellement l'analyse « fins-moyens » étant donné un état désiré et un état existant, la mission d'un organisme adaptatif est de trouver le processus associé qui réduise cette différence* » (Simon, 2004 : 362).

De récentes recherches montrent l'intérêt d'apporter un éclairage supplémentaire sur les aspects cognitifs au cœur du processus entrepreneurial (Gabrielsson & Politis, 2011 ; Fillion et Bourion, 2012). L'entrepreneuriat est une façon d'ouvrir l'horizon, de dessiner le champ des possibles

---

<sup>21</sup> Forbes (2005 : 626) paraphrase Lichtenstein et Fischhoff (1977) afin d'expliquer ce concept de '*overconfidence*' : "*the overconfidence score provides a measure of the degree to which people do not know what they do not know*".

Les aspects cognitifs sont considérés comme essentiels dans la compréhension des comportements (Kozhevnikov, 2007). L'entrepreneur est considéré comme un être qui décide rationnellement, rationalité que l'on sait limitée à la suite des travaux de Simon (1955). Souvent, cette rationalité est associée à un raisonnement analytique qui est l'un des systèmes composant l'architecture de la cognition humaine (Barbosa, 2009). Sammut (2003) montre que l'analogie mathématique/création d'entreprise est pertinente comme stratégie de résolution de problème. Le créateur cherche dans la rationalisation et la logique scientifique un moyen de se rassurer, de prévoir ... (p.36). Des travaux récents, en psychologie et maintenant en entrepreneuriat, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était envisagée par les économistes, était une illusion<sup>22</sup> (Sarasvathy, 2001; Chandler et *al.*, 2011; Gabriëlsson et Politis, 2011; McKelvie et *al.*, 2011). Au-delà de l'analyse consciente, les décisions peuvent être guidées par plusieurs facteurs (e.g. émotions) et notamment l'intuition de l'individu (Cardon et *al.*, 2009; Goss, 2007 ; Baron, 2008).

Le style cognitif quant à lui correspond à une heuristique qu'un individu emploie dans son approche de résolution de problèmes (Brigham et *al.*, 2007 : 31). Les chercheurs abordent souvent le style cognitif comme un continuum allant de l'intuitif à l'analytique (Allison et Hayes, 1996 : 122), tandis d'autres (Epstein et *al.*, 1996) avancent que le système cognitif analytique et intuitif est indépendant, et peut ainsi être mieux appréhendé par des échelles séparées et unipolaires (e.g., Hodgkinson et Sadler-Smith, 2003, Sinclair et Ashkanasy, 2005, Kickull et *al.*, 2009).

La recherche s'est donc intéressée au rôle de l'intuition dans le processus entrepreneurial. Mitchell et *al.* (2007 : 24) proposent cette définition de l'intuition: « Le processus dynamique par lequel les cognitions de vigilance entrepreneuriale interagissent avec des compétences fonctionnelles (e.g. culture, secteur, des circonstances spécifiques, technologie...) pour rendre conscient une opportunité de créer de la valeur ». L'intuition est le résultat de l'expérience (Lieberman, 2000 ; Myers, 2002).

Baron (2006) propose que, pour identifier une opportunité, les entrepreneurs utilisent un cadre cognitif qu'ils ont acquis auparavant et qui provient de leur perception et de leur interprétation au regard des modifications dans l'environnement externe (au niveau technologique, du marché, etc.) ainsi que de leurs connaissances et de leur expérience. De ce fait, l'intuition correspondrait à l'activation d'un schéma cognitif adapté à une situation donnée.

---

<sup>22</sup> Pour plus d'informations, cf. Damasio « L'erreur de Descartes », Editions Odile Jacob 1995, Traduction française de « Descartes' Error emotion, reason and the human brain », Putnam and Sons 1994.

Pour autant, les décisions intuitives et les décisions analytiques ne sont pas antinomiques ; l'individu ne fait pas un choix entre raisonnement intuitif et raisonnement analytique. L'individu peut orienter ses choix tout d'abord avec l'intuition (les perceptions intuitives viennent immédiatement à l'esprit) puis les conforter avec le raisonnement. La planification a des vertus permettant de travailler ensemble, de construire des hypothèses ... L'ambiguïté vient que fréquemment les résultats restent gravés dans le marbre et ne sont pas remis en cause à l'épreuve des faits.

A l'inverse, il peut remettre en cause une analyse à partir d'une intuition. Le contexte peut induire des mécanismes plus ou moins intuitifs, ou analytiques, ou rassemblant plutôt une combinaison des deux. Ces deux notions sont complémentaires, l'une plus ou moins consciente *a priori* et l'autre engendrant des actions de planification. Le tableau 4 reprend les principales dimensions des styles analytiques et intuitifs.

**Tableau 4: La dimension cognitive du processus (adapté de Degeorge et al., 2015)**

Style cognitif / Dimension	Analytique	Intuitif
Temps de préparation	Plus long	Plus court
Processus	Séquentiel	Holistique
Conscience du processus	Conscient	Non conscient
Confiance dans la décision	Analyse et connexions Raisonnement	Sentiment de certitude
Vitesse d'exécution	Plus long	Plus rapide
Contexte	Evaluation des alternatives	Complexité et masse d'informations
Compétences nécessaires	Capacités informatives et d'appropriation	Esprit de synthèse
Antécédents	Nouvelles situations Relations causales	Expérience

D'autres approches se concentrent enfin sur la manière dont un individu raisonne et agit. L'entrepreneur peut ainsi adopter une logique d'action causale ou effectuale (Saravathy, 2001). Si la logique causale met d'abord l'accent sur des objectifs précis puis sur des moyens pour les atteindre, la logique effectuale met d'abord l'accent sur les moyens puis sur les effets atteignables avec ces derniers. Saravathy (2001: 245) définit le processus causal ainsi : « La *causation peut être défini(e) comme le processus de prise de décision qui est centré sur ce qui devrait être fait avec des buts prédéterminés et moyens possibles.* » ; ceci est basé sur l'utilisation de l'analyse et des techniques d'estimation afin d'explorer et d'exploiter les marchés latents et existants (Gabrielsson et Politis, 2011: 281).

L'effectuation, quant à elle, correspond à un mode de prise de décision non prédictif, mettant l'accent sur ce qui peut être fait avec des moyens actuels et des finalités pressenties (Sarasvathy, 2001: 243-288), en utilisant la synthèse et l'imagination pour créer des marchés nouveaux (Gabrielsson et Politis, 2011: 281). L'effectuation dépend ainsi de l'acteur et de ses perceptions qui vont lui permettre d'exploiter les contingences de l'environnement (qui ne peuvent pas être analysées et prédites, mais seulement saisies et exploitées). Il se base sur le contrôle des moyens à disposition en vue de la perception de certains effets (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Dew, 2005).

Pour autant, une logique effectuale peut faire appel à une partie de planification en fonction de l'avancée du processus et des objectifs de l'entrepreneur (rédaction d'un business plan afin de lever des fonds, par exemple). L'effectuation comporte ainsi une transformation (Sarasvathy et Venkataraman, 2011). Le contexte, matérialisé par les perceptions de l'individu et l'environnement externe, joue un rôle prépondérant. En fonction de ce dernier, l'individu agira suivant l'une ou l'autre logique.

Le tableau suivant retrace les principales dimensions.

**Tableau 5 : Opérationnalisation de la logique du processus (à partir de Degeorge et al., 2015)**

	<b>Causation</b>	<b>Effectuation</b>
Nature de l'incertitude	Focus sur la prédiction d'un futur incertain – Vision de l'entrepreneur – Analyse des opportunités sur le LT	Focus sur les aspects contrôlables d'un futur imprédictible, à CT – Emergence d'opportunités éventuelles
Définition du marché	Techniques d'analyse et estimation d'un marché existant ou latent	Synthèse et imagination pour créer un marché à partir des moyens et ressources disponibles
Orientation des objectifs	Recherche de l'alternative optimale afin de répondre à un objectif – Exploitation de marchés existants	Participer à l'émergence de buts contingents au cours du temps – Exploitation des contingences environnementales
Rapport à l'incertitude	Eviter l'incertitude – Process de contrôle formel permettant de vérifier l'atteinte des objectifs	Rechercher à exploiter l'incertitude – Expérimentation de plusieurs <i>business models</i>
Relations avec les actionnaires	Orientation envers les objectifs avec des actionnaires choisis en fonction de la stratégie prédéterminée – Maximisation des ressources	Orientation vers les moyens avec des actionnaires sélectionnés en fonction – Alliances stratégiques – Décisions prises au regard des pertes potentielles acceptables
Etudes de marché	Analyse complète du marché afin d'appréhender les besoins – Business Plan	Méthode d'investigation informelle – Le produit final est souvent loin de la conception originale

Nous nous intéressons au fonctionnement cognitif de l'individu au regard du processus lié à la formation d'une opportunité entrepreneuriale. **Nous pouvons donc nous attendre à ce que la perception de la nature de l'opportunité par l'entrepreneur puisse être en lien avec le style cognitif adopté et conduise donc à une logique d'action déterminée au cours du processus. Ainsi, un individu qui utilise un style cognitif analytique, le conduisant à une suite d'actions linéaire basée sur une logique causale de raisonnement identifiera une opportunité comme une réalité objective. A l'inverse, un entrepreneur construisant une opportunité adoptera un style cognitif intuitif et une logique d'action de type effectual.**

Le processus d'identification d'une opportunité est donc souvent associé à un style cognitif analytique alors même qu'un individu peut par ailleurs être guidé par son intuition et un processus de décision effectual afin de construire une opportunité. Ceci rentre en résonance avec les travaux de Sarasvathy proposant qu'une logique causale corresponde à une stratégie planifiée et à une reconnaissance d'opportunité. A l'inverse, une logique effectuale est en lien avec une stratégie émergente basée sur l'expérimentation et avec un processus de construction (Chandler et *al.*, 2011).

#### **Focus méthodologie**

Nous avons repris différents travaux afin d'appréhender les concepts mobilisés dans notre recherche. Pour la nature de l'opportunité, nous mobilisons les travaux de Baumol (1996), Shane et Venkataraman (2000), Eckhardt et Shane (2003), Smith et *al.* (2009), Shane (2012), Venkataraman et *al.* (2012).

Pour l'aspect cognitif (intuitif ou analytique), nous adoptons les travaux d'Allinson et Hayes (1996), Kickull et *al.* (2009), Allinson et *al.* (2000), Sinclair et Ashklanasy (2005), Krueger et Kickull (2006) et Kickul et al (2009). Ainsi, nous retenons les thèmes suivants: la volonté de rechercher activement à se développer au travers d'une opportunité, l'*alertness* (le fait d'être préparé à identifier une opportunité sans forcément la rechercher activement) et les expériences passées. L'intuition ne doit pas seulement être abordée à partir du discours de l'individu (Blume et Covin, 2011), nous prenons également en compte les aspects contextuels.

Ensuite, nous mobilisons la logique d'actions du processus à partir de la littérature (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Gabriellsson et Politis, 2011), et notamment à partir d'une échelle de mesure proposée par Chandler et *al.* (2011) basée sur quatre facteurs (une série d'expérimentations, le calcul des pertes acceptables plutôt que sur le calcul des gains espérés,

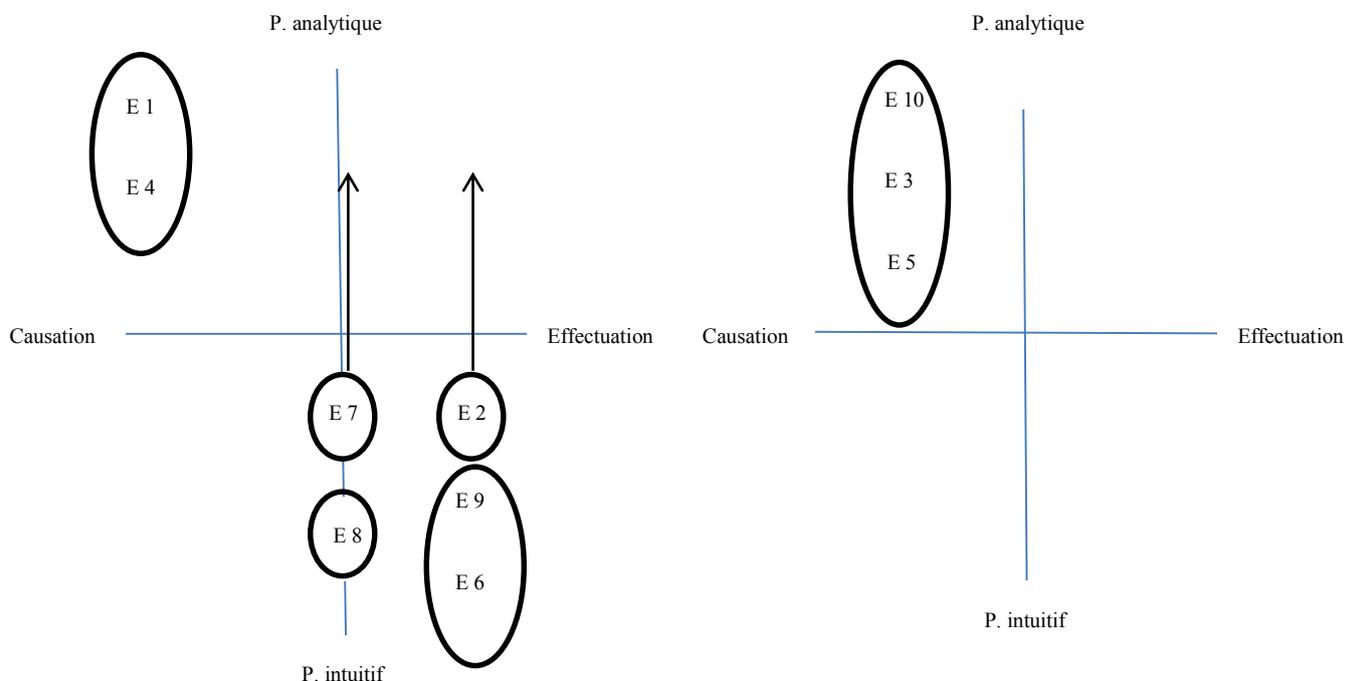
un individu flexible et adaptable aux contingences, et des pré-engagements et des alliances stratégiques plutôt que des études de marché).

Nous avons reconstruit les phases du processus. Nous nous sommes ainsi référés aux normes de codification standards de la littérature (Miles et Huberman, 2003). Nos analyses se sont portées sur la nature de l'opportunité, le style cognitif et la logique d'actions. Puis nous avons réalisé une analyse croisée des cas sur la nature et sur les processus (Yin, 2003), afin de pouvoir regrouper certains cas.

Au-delà des liens attendus et confirmés par notre recherche (analyse/causation/identification d'opportunité *versus* intuition/effectuation/construction d'opportunité), nos résultats montrent que la relation n'est pas systématique et que l'industrie et la position de l'entreprise sur le secteur d'activité sont déterminantes.

En synthèse de nos résultats, nous proposons la figure suivante.

**Figure 6: Récapitulatif de nos résultats à partir du cadre retenu (Degeorge et al., 2015)**



*Nota : les flèches marquent l'évolution au cours du processus étudié*

Le processus d'identification d'une opportunité, perçue comme une réalité objective, est toujours associé à un style cognitif analytique et à une logique d'action causale (pour trois de nos entreprises).

Les mécanismes concernant les processus de construction des opportunités sont plus complexes. Le style intuitif est toujours relié à la construction d'une opportunité, avec des logiques d'actions effectuales ou effectuo-causales (E6, 8 et 9). Par ailleurs, la logique d'actions causale, associée à une démarche analytique, peut également être reliée à la construction d'une opportunité (E1 et E4).

Enfin, dans notre échantillon, certains entrepreneurs ont adopté un style cognitif intuitif et analytique. Ceci démontre la combinaison possible entre l'intuition et l'analyse en fonction des différentes étapes du processus.

Au-delà de la pertinence de la mise en relation des notions mobilisés, notre recherche montre que la relation entre le style cognitif, le processus lié à l'opportunité et les logiques de réflexion et d'action n'est pas déterminée.

Nous remarquons que le secteur d'activité de l'entreprise et son positionnement au sein de la filière semblent être déterminants dans le type de processus suivi. Ceci rejoint les travaux de Porter sur l'analyse de la valeur (Porter, 1986). L'univers de la TPE, avec ses caractéristiques idiosyncrasiques, conduit les entreprises à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder des processus avec une logique effectuale et un style plutôt intuitif. L'intuition permet ainsi de raisonner par analogie afin de copier les stratégies des concurrents. Dans ce cadre, l'opportunité peut aussi bien être construite qu'identifiée. Pour les PME, et plus particulièrement dans des secteurs d'activités plus innovants, la démarche causale est privilégiée à partir d'objectifs fixés par une démarche d'analyse (étude de marché ...). C'est ainsi pour certaines entreprises de notre échantillon (E1 et E4). Ceci est différemment mis en exergue par une lecture du contexte. Ainsi, l'intuition prendrait la place d'une information complète et serait donc la conséquence d'un manque de connaissance. Le processus se forme dans l'urgence (pour faire face à une baisse brutale de chiffre d'affaires par exemple). L'intuition traduit donc une perception d'une opportunité 'objective' (plus proche de l'idée) qui ne pourra être construite sans la création par l'individu (E2, E6, E7, E8, E9).

Le secteur du textile médical adopte une logique formelle de construction d'innovation (E1 et E4). Le lancement de nouveaux produits est recherché (R&D), testé (marketing) pour un lancement sur le marché. Le style cognitif adopté est analytique, avec une logique causale alors

que l'opportunité est construite. L'information disponible est considérée comme abondante et imprécise. Ce secteur d'activité entraîne une combinaison d'activités pour les entreprises, avec de larges gammes de produits à forte valeur ajoutée répondant à des normes strictes, et une concurrence forte. Ainsi, l'entreprise met en place un système formel afin d'analyser les nouvelles idées et les opportunités potentielles. Les décisions sont ainsi prises sur des critères précis. Les perceptions, affinées par un processus analytique, permettent d'être proactif et d'innover afin de construire ses propres opportunités.

Le secteur de la sous-traitance mécanique est représenté par deux entreprises (E3 et E5) qui tentent de pénétrer des marchés existants. C'est également le cas de l'entreprise 10 qui agit le plus en amont de la filière de ce secteur (fournisseur). Pour ces trois entreprises, l'opportunité est identifiée à partir d'un processus causal. Ces résultats sont cohérents par rapport à la littérature (Shane, 2003; Brinckmann et *al.*, 2010). La perception de l'opportunité comme une réalité objective peut être rapprochée de la position de l'entreprise sur la filière. En effet, ces entreprises agissent comme sous-traitants de donneurs d'ordres et elles sont donc très dépendantes de l'évolution du marché. L'absence d'expérience de construction, dans nos cas, les conduit à identifier uniquement les opportunités potentielles au travers d'analyse et de relations causales.

Le secteur de la fourniture industrielle est une activité amont de la filière de la mécanique générale. Les entreprises (E6, 7, 8 et 9) ont adopté un style cognitif intuitif. Le fort degré d'incertitude de ce secteur contraint les entreprises à faire face à un univers difficilement prédictible, les éventuelles analyses ne peuvent donc être seulement confirmatoires et *a posteriori*. Des stratégies basées sur la différenciation conduisent à des logiques d'actions effectuales (dans le cas d'innovations, stratégiques dans ce cas) ou combinées (dans le cas de marchés existants). Deux de ces entreprises (E6 et E9) ont perçu l'opportunité comme construite en utilisant un style cognitif intuitif et une logique effectuale. Là encore, c'est en lien avec la littérature sur l'opportunité et avec les travaux d'Allinson et *al.* (2000) qui montrent que l'entrepreneur qui construit une opportunité utilise un style cognitive intuitif, avec une démarche effectuale (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Venkatraman, 2002). Ainsi, la construction de l'opportunité permet non seulement d'atteindre, par une démarche effectuale, des objectifs mais également d'en fabriquer de nouveaux (Venkataraman et *al.*, 2012).

Quant à l'entreprise 7 (comme l'entreprise 2), elle construit une opportunité liée à une innovation par l'intermédiaire d'une démarche de style cognitif intuitif puis analytique. L'une utilise une logique effectuale (E2) alors que l'autre suit une logique effectuo-causale. Ceci nous

permet de montrer la combinaison possible entre les styles intuitif et analytique. Alors que le style cognitif est souvent posé sur un continuum allant de l'intuitif à l'analytique (Allison et Hayes, 1996 : 122), nos résultats illustrent que ces styles sont indépendants et peuvent intervenir au cours d'un même processus (Epstein et *al.*, 1996; Hodgkinson et Sadler-Smith, 2003, Sinclair et Ashkanasy, 2005, Kickul et *al.*, 2009). Un individu peut utiliser conjointement les deux (Long et McMullan, 1984; Lumpkin et *al.*, 2004), notamment lorsque l'organisation a acquis des compétences dans l'identification ou la construction d'opportunité (Lumpkin et Lichtensten, 2005). Nous notons également que ces deux entreprises sont les plus importantes en taille de notre échantillon. La taille peut donc être une variable à prendre en compte : les entreprises de taille importante sont plus bureaucratiques que les plus petites (Stevenson et Gumpert, 1985) et l'analyse trouve toujours sa place dans les processus.

Par ailleurs, nos résultats montrent que l'intuition n'est pas toujours associée à un environnement perçu comme incertain et elle ne remplace pas une analyse consciente. Pour certains auteurs, l'utilisation de l'intuition dépend de la nature du problème à résoudre (Dane et Pratt, 2007; Simon, 1987; Brigham et *al.*, 2007: 31). Cette utilisation est appropriée lorsque (a) le degré de l'incertitude émanant de l'environnement est élevé ; (b) le contexte est nouveau et fait face à de nouvelles tendances; (c) il n'y a pas d'antériorité; et (d) le choix parmi plusieurs alternatives ne peut être basé sur des éléments factuels (Agor, 1990). L'intuition peut permettre de réduire la durée de la prise de décision et, lorsque l'information est changeante ou contradictoire, elle permet de réduire le temps entre la perception de l'information, la décision et l'action (Bird, 1988). Contrairement à une idée très répandue, Khatri (2000) propose même que cette approche soit plus appropriée pour les décisions importantes et non-routinières, principalement dans un environnement incertain.

Cette recherche permet d'éclairer la question du processus lié à la nature de l'opportunité entrepreneuriale. Au-delà du débat ontologique qui porte sur l'existence de l'opportunité (existe-elle en dehors de tout ?), nous relevons son aspect philosophique (l'interprétation et le sens que les individus donnent à cette réalité sous-jacente).

Il y a plusieurs implications découlant de ce travail. Tout d'abord, dans un contexte où il y a de plus en plus de cours sur l'entrepreneuriat (Dimov, 2007), de meilleures connaissances sur les interactions et sur le contexte lié à l'opportunité pourrait encourager les étudiants à poursuivre leurs idées. Dans ce cadre, la difficulté n'est pas de sélectionner les bonnes idées, mais plutôt de développer la génération et l'incubation de multiples idées. Notre recherche rejoint les

propos de Sarasvathy et Venkataraman (2011) qui avance que l'utilisation de l'effectuation peut être apprise et enseignée.

La littérature et nos résultats mettent en perspective l'intuition dans la prise de décision. Ce n'est pas une composante subjective à opposer à la logique de réflexion et à la planification.

Ensuite, comme le montre Baron (2006), l'expérience participe à la construction du cadre cognitif de l'individu. Ainsi, l'expérience antérieure d'identification d'opportunité peut le conduire à mettre en relation certains événements (provenant notamment de l'environnement) afin de réaliser des connexions (« *connect the dots* ») dans une perspective entrepreneuriale. Ceci ouvre ainsi une nouvelle perspective de recherche sur les formations et sur l'accompagnement en entrepreneuriat.

Enfin, concernant l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise, les structures d'accompagnement ont, jusqu'alors, mis l'accent sur le suivi des créateurs potentiels par la planification et par la rationalisation (d'une certaine façon) du processus entrepreneurial. Messeghem et Sammut (2005) mettent en avant la recherche de légitimité mais également l'isolement du créateur au sein du processus. Ce travail peut donc permettre de mettre en relief l'importance des variables utilisées en fonction d'une certaine illusion de la rationalité et du tout planification.

Au niveau académique, la robustesse théorique acquise peut permettre la mise en œuvre de recherches empiriques avec de larges échantillons. Nous souhaitons également comparer le style cognitif qui a contribué à la prise de décision (intuitif ou analytique) avec la poursuite du déroulement du processus. Une décision intuitive serait-elle plus facilement remise en cause à la lumière des informations nouvelles (et donc de l'analyse) ? Ou alors, l'intuition lors d'une décision engendre-elle une si forte confiance qu'elle conduit plus fréquemment à l'escalade de l'engagement (qu'il soit positif ou négatif) ?

## **II.2. L'orientation entrepreneuriale**

Dans la continuité des travaux de Mintzberg (1973, 1979), de nombreux auteurs ont cherché à préciser quels seraient les attributs de la firme entrepreneuriale. A partir des travaux de Miller (1983), Covin et Slevin (1988, 1990, 1991) proposent le concept d'orientation entrepreneuriale et reprennent ainsi les principales dimensions de la firme entrepreneuriale.

Selon Miller (1983 : 771), « *An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch*” (nous soulignons). Nous retrouvons, dans cette définition, les trois dimensions clés qui seront ensuite reprises par Covin et Slevin (1989) pour proposer le concept d’orientation entrepreneuriale : l’innovation, la proactivité et la prise de risque. Depuis Miller (1983) et ses travaux sur la firme entrepreneuriale, de multiples études ont cherché à préciser ces aspects, au point qu’un numéro spécial de *Entrepreneurship Theory & Practice* (35(5), 2011) marque l’importance de ce concept, tandis que la récente recension de Wales et al. (2011) a quant à elle identifiée 158 articles empiriques publiés dans des revues à comité de lecture sur cette thématique<sup>23</sup>.

L’innovation se matérialise par le nombre et la nouveauté des produits, ou services, proposés ainsi que par l’accès à de nouveaux marchés. Mais, derrière les résultats obtenus, plusieurs caractéristiques permettent de mesurer cette innovation : le niveau de R&D, les procédés de production (ou de méthode) et plus généralement le changement dans le processus de fabrication. Miller et Friesen (1982) proposent du reste d’identifier deux types de comportement (Luno et al., 2011) : certaines firmes valorisent l’innovation en tant que telle sans contrainte de l’environnement, alors que d’autres tentent d’innover uniquement pour répondre à un environnement menaçant.

La proactivité, quant à elle, est incarnée par la nature des décisions prises pour faire face aux évolutions de l’environnement : est-ce que l’entreprise réagit aux mouvances de l’environnement ou tente-elle de façonner son environnement par l’introduction de nouveaux produits, de nouvelles technologies ...? L’entreprise suit-elle le leader (*low proactiveness*) ou alors est-elle la première à agir ?

Enfin, la prise de risque se mesure par une aversion au risque ou à l’inverse, l’entreprise engage t’elle des ressources avec un risque d’échec élevé (et des gains potentiels importants) ?

Ce concept d’orientation entrepreneuriale a, dès lors, fait l’objet de tests et d’applications multiples (Rauch et al. 2009, Wales et al., 2011), permettant d’en faire l’un des construits les plus intéressants pour appréhender l’activité entrepreneuriale de la firme (Basso et al. 2009, George et Marino, 2011, Miller, 2011). Cependant, si l’orientation entrepreneuriale fait l’objet d’un consensus, des débats sur sa portée et son contenu sont toujours présents. L’un des principaux débats concerne les dimensions de ce construit et leur possible interdépendance

---

<sup>23</sup> Basso et al (2009) ont souligné quant à eux le caractère fragmenté de ces travaux.

(George et Marino, 2011, Miller, 2011, Rauch et al., 2009). Miller (1983) est, dans une certaine mesure, à l'origine de cette interrogation<sup>24</sup>. Ainsi, après avoir proposé une définition qui laisse supposer la nécessaire coexistence des trois dimensions de l'innovation, de la proactivité et de la prise de risque, il écrit qu'il est possible de cerner le construit comme « *a composite weighting of these three variables* ». De fait, cette voie a été suivie par plusieurs auteurs, qui proposent que l'orientation entrepreneuriale soit focalisée sur seulement deux des facteurs (innovation et proactivité ; Merz et Sauber, 1995), ou bien que l'on porte l'attention sur chacun de ces facteurs (Lumkin et Dess, 1996, Dess et al., 1999, Naldi et al., 2007), en étudiant leurs interdépendances<sup>25</sup>. De nombreux travaux questionnant le rôle de l'orientation entrepreneuriale de la firme dans sa performance se sont développés<sup>26</sup>.

De fait, il semble particulièrement intéressant de s'interroger sur la façon dont l'orientation entrepreneuriale de la firme peut – ou non – conditionner les processus de formation d'opportunités. En effet, si l'orientation entrepreneuriale est l'un des concepts majeurs pour caractériser son activité entrepreneuriale, cerner sa connexion avec la capacité de l'entreprise à former des opportunités semble nécessaire. Pour Wiklund et al. (2007), l'orientation entrepreneuriale conduit les entreprises à mettre en œuvre un processus de formation d'opportunité. A la limite, d'aucuns pourraient s'interroger sur le caractère tautologique de cette interrogation, l'orientation entrepreneuriale pouvant sembler consubstantielle des opportunités. Pourtant, nous constatons que la littérature sur l'orientation entrepreneuriale semble à ce jour ignorer celle de l'opportunité.

Ainsi, le processus de formation d'une opportunité est-il en lien avec les caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale ? Il nous paraît donc important d'étudier la nature de la relation entre le processus de formation d'une opportunité, qu'il relève d'une identification ou d'une construction, et les caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale.

Pour autant, il est étonnant de constater combien ces deux ensembles de littérature se sont développés de façon disjointe, allant même jusqu'à s'ignorer l'un l'autre. Pourtant, un effort d'intégration semble à même de permettre des éclairages réciproques. Alvarez et Barney

---

<sup>24</sup> George (2011 : 1307) soutient cette idée.

<sup>25</sup> Si le débat est important pour le construit et le concept de l'orientation entrepreneuriale (cf. George, 2011, et George et Marino, 2011, pour une discussion d'ensemble), il sera utile, pour nous, lors de la discussion de la connexion opportunité-orientation entrepreneuriale.

<sup>26</sup> Pour Miller (1983), il est important d'analyser « l'activité entrepreneuriale de la firme » (italiques de l'auteur). Celle-ci adopte une « posture » ou une « orientation entrepreneuriale » (OE), par laquelle elle « s'engage dans l'innovation produit – marché, entreprend des activités quelque peu risquées et est la première à proposer des innovations « proactives », coupant l'herbe sous le pied des concurrents » (Miller, 1983: 771).

(2007a) montrent, en effet, que la conception de l'opportunité s'accompagne d'éclairages différenciés des pratiques de management (ressources humaines, stratégie, finance et marketing). A leur suite, il semblerait donc logique qu'à des différences de processus de formation des opportunités correspondent des différences dans l'orientation entrepreneuriale, de manière générique ou relative à chacune de ses composantes. Une première connexion entre les deux littératures peut ainsi être réalisée.

**Nous concevons donc l'intérêt de rapprocher ces deux ensembles de littératures. En effet, mieux cerner le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale nécessite assurément d'apprécier l'orientation entrepreneuriale de cette firme ainsi que ses éléments caractéristiques.** A cet effet, nous pouvons supposer que l'orientation entrepreneuriale de la firme devrait affecter tant quantitativement (le nombre d'opportunités) que qualitativement (la nature du processus de formation de cette opportunité : identification ou construction) les opportunités exploitées.

Si les travaux sur les opportunités et sur l'orientation entrepreneuriale des firmes se multiplient dans le champ de l'entrepreneuriat, au point d'en faire une des thématiques majeures de ce champ, il semble étonnant que peu de travaux s'interrogent sur leur possible connexion. Nous avons donc entrepris une recherche permettant de s'interroger sur le possible rapprochement entre le processus de formation d'une opportunité entrepreneuriale au travers des caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale de la firme. A partir de propositions de recherche et d'une étude qualitative, nous avons montré combien l'orientation entrepreneuriale de la firme peut impacter le processus de formation des opportunités entrepreneuriales.

Nos résultats montrent que l'identification d'opportunité semble consubstantielle d'une logique d'observation de l'environnement, plus que d'une quelconque connexion aux caractéristiques d'une orientation entrepreneuriale forte. L'accent est, tout d'abord, mis sur l'individu – dirigeant – qui est en mesure d'engager l'entreprise dans la saisie de l'opportunité. A l'écoute d'une stimulation externe – lui montrant une opportunité de profit ou nécessitant inversement qu'il recherche une opportunité par nécessité - il sera en mesure d'identifier une opportunité, et de décider de son exploitation. Reprenons les trois caractéristiques principales que sont l'innovation, la proactivité et la prise de risque ? L'innovation est ici absente – ou non nécessaire – dans la mesure où l'opportunité préexiste, et qu'il suffit de la capter. En matière de prise de risque, la logique serait plutôt celle de l'arbitrage : on cherchera des opportunités dont on puisse aisément mesurer la rentabilité et/ou maîtriser les coûts. Au niveau de la proactivité, si la vigilance de l'entrepreneur suppose que l'on observe l'environnement, pour saisir les

opportunités, il ne nous semble pas qu'elle présuppose la volonté d'être toujours le premier à exploiter une opportunité. Au total, le processus d'identification d'une opportunité paraît pouvoir être rapproché d'entreprises arborant un niveau faible d'orientation entrepreneuriale.

Inversement, le processus de construction d'une opportunité paraît entretenir une relation différente à l'orientation entrepreneuriale de la firme. La construction d'opportunité nécessite, en effet, une démarche proactive de l'entreprise, orientée vers la croissance, l'innovation et le développement (Covin et Slevin, 1990). La création d'une opportunité provient alors d'une démarche de l'entreprise. Dès lors, aux côtés du dirigeant, devraient apparaître des démarches de décentralisation de la prise de décision et des efforts d'innovation (liés à la technologie, aux produits, de production, de services ...), toutes dimensions qui cherchent à impliquer les salariés, et relèvent *in fine* de structures organiques d'organisation, mieux à même d'analyser l'environnement et de se livrer à ces démarches. La construction d'opportunité nécessite de s'engager dans des efforts d'innovation qui permettent de penser de nouvelles relations moyens-fins, de nouveaux produits, ou technologiques, tandis que la proactivité souligne la volonté d'être le premier à construire l'opportunité. De fait, l'engagement dans l'innovation et la proactivité paraissent consubstantiels à la construction d'opportunité. Qu'en est-il de la prise de risque ? Sans doute, le rapport à la prise de risque est marqué par l'engagement dans l'incertitude. L'entrepreneur ou le dirigeant d'entreprise mettra en place des processus de recherche le conduisant à essayer de créer de nouveaux produits/marchés. Ainsi la maîtrise des risques sera moins aisée, voire par nature impossible<sup>27</sup>, mais les retours attendus plus importants. Cette analyse nous conduit alors à supposer que le processus de construction d'opportunités est lié à une forte orientation entrepreneuriale de l'entreprise.

L'étude permet plusieurs constats sur le processus de formation de l'opportunité. La catégorisation proposée par Alvarez et Barney (2007a et b) semble pertinente en vue d'aborder un processus lié à l'opportunité entrepreneuriale. En approfondissant la façon dont l'opportunité est perçue par les entrepreneurs, nous avons mis en exergue le fait que des processus différents de formation des opportunités sont présents. Alors que tous les entrepreneurs affirment l'importance de l'opportunité, il est frappant de voir que l'on a une réelle démarcation entre les opportunités construites, et les opportunités découvertes.

Les premières ne sont pas toujours issues d'un processus téléologique ou d'un objectif précis. Elles se construisent au cours du temps sans forcément orienter les actions avec une finalité

---

<sup>27</sup> Rappelons que dans l'incertitude au sens de Knight les états de monde ne sont pas connus et/ou probabilisables.

précise. Schmitt (2009) parle de situation entrepreneuriale où des espaces de problématisation se retrouvent à l'interaction de la relation fins/moyens et du contexte actuel et futur. Ainsi « ...une grande partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs est plus liée à la construction de situations qu'à la résolution de problème » (Schmitt, 2009 : 20 ; Schmitt et al., 2015). L'entrepreneur ou l'organisation vont ainsi suivre une démarche que l'on pourra qualifier 'd'effectuale' (Sarasvathy, 2001). Dans ce sens, l'opportunité va se construire au fur et à mesure d'une prise de conscience des moyens (ce que je suis (mes traits, mes capacités, ma culture, ...), ce que je sais (savoir-faire, compétences, ...), qui je connais (mes ressources humaines internes, mes clients, mes fournisseurs, ...)) et non pas à partir d'un objectif prédéterminé (approche causale). Nous reprenons ainsi l'aspect subjectif de l'opportunité, liée à une organisation spécifique et construite par cette dernière.

Dans le cas où l'opportunité est découverte, la vigilance du dirigeant semble devoir être associée à un déplacement majeur de l'environnement. Dans tous les cas, le contexte de crise économique traversé par les entreprises joue un rôle prépondérant dans la découverte d'opportunité. Ainsi, l'opportunité peut être identifiée même par des personnes qui ne la recherchent pas activement, uniquement par l'accumulation de connaissances, d'expériences, et le fait que l'entrepreneur présente des connaissances et savoir-faire, voire des réseaux, qui le mettront au contact d'opportunités. C'est alors le contexte de crise qui semble jouer un rôle déclencheur dans la saisie de l'opportunité. L'exemple de l'entreprise 3 est ici emblématique. Sans entreprendre d'actions concrètes en vue de développer de nouvelles voies de croissance, l'entreprise se voit proposer par le réseau qu'elle s'est elle-même construit (dans ce cas un pôle de compétitivité auquel elle adhère) une piste de développement par la reprise d'un brevet. Cette opportunité lui a été proposée à partir des caractéristiques qu'elle possède et qu'elle renvoie à son environnement (savoir-faire, structure, fiabilité ...). En d'autres termes, cette opportunité est proposée parce que 'c'est eux' et l'entreprise tente de l'exploiter car elle possède une bonne connaissance technique et une bonne information sur le marché. Ainsi, l'identification d'une opportunité correspond à ce que Hsieh et al. (2007) appellent « *a problem-solving perspective* » (Alvarez et Barney : 2007b : 1062). L'entrepreneur, face un contexte déterminé, se focalise sur un problème à résoudre et s'organise afin de trouver une solution (c'est également le cas pour les autres entreprises ayant identifié une opportunité). Cette observation peut conduire à revisiter la discussion classique du concept de vigilance entrepreneuriale, tant la pression externe semble jouer sur la saisie d'opportunités par le dirigeant.

Si l'étude de la formation des opportunités semble pouvoir aisément prendre appui sur la distinction proposée par Alvarez et Barney, le travail réalisé permet de souligner l'intérêt des débats conduits en matière d'orientation entrepreneuriale. Les recherches actuelles discutent, en effet, de la combinaison, nécessaire ou non, des trois dimensions pour évaluer l'orientation entrepreneuriale d'une firme. Ainsi, les trois facteurs (prise de risque, innovation et proactivité) devraient être combinés même si ils ne sont pas forcément liés entre eux (l'entreprise doit agir sur les trois facteurs à la fois). Ainsi que nous l'avons vu *supra*, plusieurs auteurs discutent ce point.

Nos résultats soulignent l'intérêt d'une acception non restrictive de l'orientation entrepreneuriale, en montrant, notamment, combien le risque peut être un facteur ambigu. Le processus de construction d'opportunités nouvelles est formel et planifié. Ainsi, cette rationalisation du processus conduit les entreprises à pouvoir innover, à être proactives, tout en souhaitant fortement contrôler le risque. Ceci est en cohérence avec les résultats de Lerch et al. (2012) qui mettent en exergue le rôle de l'intrapreneur dans la mise en œuvre d'innovations, notamment organisationnelles (Carrier, 1996 et 1997). A l'inverse, certaines entreprises mettent en avant la crainte du risque pour justifier une faible orientation entrepreneuriale. En effet, la crainte de l'échec semble prendre le pas sur la désirabilité de l'acte pour certains individus, rejoignant ainsi les résultats de Mitchell et Shepherd (2008)<sup>28</sup>. De ce fait, l'individu a tendance à préserver les ressources dont il dispose. Au total, il semble particulièrement intéressant de s'être livré à une analyse fine de l'orientation entrepreneuriale, dans la mesure où la prise de risque n'apparaît pas discriminante.

Notre travail permet d'enrichir la littérature en montrant combien la distinction d'Alvarez et Barney (2007a) est porteuse de sens, et peut gagner à être connectée aux travaux sur l'orientation entrepreneuriale des firmes. Alvarez et Barney (2007b) montrent combien la nature des opportunités influence la conception même du marketing, du management, de la GRH. Nous franchissons une étape ici, en montrant que l'orientation entrepreneuriale (forte ou faible) influence le type d'opportunité développé. Au-delà d'une extension de la portée de la distinction opérée par Alvarez et Barney, il nous semble que nous ouvrons ici sur un questionnement différent : celui des antécédents de la formation d'opportunité. Tant Shane

---

<sup>28</sup> Les résultats d'une étude empirique sur un échantillon de 121 entreprises technologiques montrent que plus la crainte de l'échec est importante moins l'entrepreneur verra les avantages que peuvent procurer les différentes alternatives de l'environnement.

(2012) que Alvarez et al. (2013) ou Alvarez et Parker (2009) soulignent la faible progression des connaissances sur les antécédents de la formation des opportunités. L'étude réalisée permet de souligner les antécédents possibles de chacun des types d'opportunités, ce qui constitue une première piste intéressante. Alors que la littérature s'oppose encore fréquemment sur une discussion ontologique des opportunités, il est, en effet, judicieux de dépasser cette question ontologique – et d'accepter que la réalité contienne des opportunités de nature différente – la question importante étant plutôt de s'interroger sur les antécédents de chacun des types d'opportunités, tant l'identification d'opportunités préexistantes et la construction d'opportunités paraissent renvoyer à des situations différentes.

Une deuxième conséquence importante est à souligner. Si Miller (1983) montre que « l'orientation entrepreneuriale » n'est pas obligatoirement source d'efficacité – selon le type d'environnement de marché, nous montrons, ici, que toute entreprise est à même de créer ou de repérer des opportunités. Ainsi, une entreprise avec une faible orientation entrepreneuriale serait-elle à même d'identifier des opportunités de marché, et de les mettre en œuvre. Cela peut être important, si l'on s'interroge sur l'analyse de la performance, dans la mesure où l'identification d'opportunité peut conduire à une performance élevée pour l'entreprise (sans avoir d'orientation entrepreneuriale). Il s'agit d'un prolongement important de notre recherche qui pourrait ainsi généraliser ou infirmer ces résultats. En outre, un élément complémentaire peut mériter des approfondissements : nous avons noté la récurrence des facteurs de déclenchement externe, dans l'identification d'opportunités de marché par des entreprises sans orientation entrepreneuriale. Il est intéressant de voir que le lancement de cette démarche entrepreneuriale est le fruit d'une situation de crise, situation qui stimule la vigilance du dirigeant : celui-ci est en recherche d'un nouveau débouché, ce qui le pousse à agir...

Enfin, en rapprochant deux champs de recherche quasiment disjoints, notre travail permet de montrer l'intérêt qui peut exister – pour le champ de l'entrepreneuriat – à organiser le dialogue entre chercheurs.

L'approfondissement de la relation entre les cadres retenus marque une avancée. Il apparaît également que l'OE peut être utilisée comme médiateur dans le processus. Alors que les approches classiques conduisent les entreprises à rechercher un 'gap' à identifier sur un marché, il est important de savoir que, dans ce cas, des connaissances et des ressources sur l'évaluation doivent être privilégiées. Par ailleurs, dans d'autres contextes, il est montré que l'interaction avec les clients, l'expérimentation, l'action ... sont associées à des processus de construction (Fischer, 2012).

### II.3. Le management entrepreneurial

Alors que les deux décennies précédentes avaient été caractérisées par des travaux centrés sur l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991) et sur le management entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990), le croisement entre plusieurs courants reste finalement assez modeste. Au-delà de montrer l'intérêt d'un tel croisement, notre objectif est de s'interroger sur le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale en fonction des modes différents de management. L'opportunité est souvent abordée dans le cadre de la création d'entreprise. Pour autant, les problématiques liées au développement des entreprises, dans un contexte concurrentiel et économique contraignant, font de l'opportunité et de son processus de formation un enjeu essentiel. De ce fait, mieux connaître certains leviers de management contribuant à la formation d'une opportunité entrepreneuriale peut permettre à l'entreprise une appropriation conduisant à l'exploitation de cette dernière.

Notre réflexion s'inscrit dans le courant du *corporate entrepreneurship*, qualifié par certains de courant de l'organisation entrepreneuriale (Fayolle, 2010 ; Chabaud et Messeghem, 2010), qui met l'accent sur les conditions nécessaires à la poursuite d'opportunité. Le modèle de Stevenson revendique cette finalité et propose de définir les conditions stratégiques et organisationnelles à la poursuite d'opportunité. Stevenson parle de détection d'opportunité sans pour autant aborder le processus de formation. D'ailleurs, ce modèle construit au cours des années 1980 et 1990 est antérieur à l'émergence du paradigme de l'opportunité et laisse donc partiellement sous silence la question de la formation des opportunités. Nous proposons d'éclairer cette question en montrant que le mode de management, abordé au travers du modèle de Stevenson, peut conduire à des processus de formations différents.

L'école de l'organisation entrepreneuriale ou du *corporate entrepreneurship* (Miller, 1983 ; Burgelman, 1983; Stevenson et Jarillo, 1986) s'intéresse à la poursuite d'opportunité dans des organisations existantes. Plusieurs modèles ont été proposés comme ceux de Burgelman (1988) ou de Stevenson. L'intérêt du modèle de Stevenson est de proposer une vision intégratrice qui permet de questionner le lien entre mode de management et processus de formation des opportunités.

Le modèle de management entrepreneurial proposé par Stevenson (2000) cherche à caractériser les conditions de mise en œuvre d'un comportement entrepreneurial dans une organisation existante. Ce modèle a fait l'objet d'une validation empirique par Brown et al. (2001) sur laquelle nous basons notre réflexion. Il oppose le management entrepreneurial au management administratif. Cette dernière forme de management est caractérisée par un système de

planification et de contrôle formalisé qui conduit à accorder la primauté au management des ressources. Cette focalisation sur les ressources constituerait un frein à la mise en œuvre d'un management entrepreneurial dans la mesure où elle encouragerait davantage une logique d'exploitation que d'exploration (March, 1991). Il est possible de retenir cinq dimensions (à partir de la modélisation de Stevenson (2000) et de l'opérationnalisation réalisée par Brown et al. (2001)) pour différencier ces deux formes de management. Le tableau suivant permet ainsi d'opposer l'entrepreneur ou promoteur (*promoter*), qui cherche à poursuivre et à exploiter des opportunités indépendamment des ressources contrôlées, et l'administrateur (*trustee*) qui cherche à réaliser l'allocation la plus efficiente possible de ses ressources.

**Tableau 6 : Le modèle de Stevenson (2000) opérationnalisé en cinq dimensions par Brown et al. (2001) (adapté de Degeorge et Messeghem, 2011, 2016)**

<b>Dimensions</b>	<b>Sous-dimensions</b>	<b>Orientation entrepreneuriale</b>	<b>Orientation administrative</b>
Poursuite d'opportunité	Orientation stratégique	Dirigée par la poursuite d'opportunités	Dirigée par les ressources couramment contrôlées
	Engagement dans l'opportunité	Engagement rapide	Evolutionnaire sur une longue durée
Maîtrise des ressources	Processus d'engagement des ressources	De nombreux niveaux avec une exposition minimale à chaque niveau	Une seule étape avec un engagement complet
	Contrôle des ressources	Utilisation épisodique ou location des ressources nécessaires	Possession ou recrutement des ressources nécessaires
Structure organisationnelle	Structure de management	Plate avec de nombreux réseaux informels	Hierarchique
	Système de récompense et de compensation	Fondé sur la valeur et sur l'équipe	Fondé sur la ressource, la promotion et l'individualisation
Orientation de la croissance		La croissance rapide est une priorité essentielle ; le risque est accepté pour atteindre la croissance	Sûre, douce et stable
Culture entrepreneuriale		Promouvoir une large recherche d'opportunités	La recherche d'opportunités est limitée par les ressources contrôlées ; l'échec est sanctionné

Le modèle de management entrepreneurial de Stevenson raisonne sur l'opportunité de façon générale et ne tient ainsi pas compte du fait que l'opportunité soit découverte ou construite. Stevenson et Jarillo (1990) parlent de détection de l'opportunité, ce qui pourrait laisser toutefois

penser que l'opportunité est une réalité objective. Or dans la littérature, ce point fait l'objet d'une discussion appuyée (Short et al., 2010). Ces auteurs recensent les différents thèmes traités dans la littérature sur l'opportunité en entrepreneuriat. L'articulation de leur recension et de leur discussion met en exergue trois dimensions : la nature de l'opportunité (une idée ou un rêve découvert ou créé, à partir d'un process), les antécédents de l'opportunité, et les résultats du processus. Au niveau des antécédents, Short et al. (2010) concluent ainsi : « *Future efforts could build on this work by examining team processes, as well as organizational characteristics, that serve as effective antecedents in creating, discovering, and/or recognizing opportunities* » (Short et al., 2010: 17-18).

Stevenson et Jarillo (1990) et Stevenson (2000) ont donc introduit la notion de management entrepreneurial pour décrire le processus de poursuite d'opportunités dans des organisations existantes. Depuis ces travaux précurseurs, la littérature en entrepreneuriat a eu tendance à se focaliser sur la nature des opportunités et sur le processus de formation des opportunités entrepreneuriales en éludant la question organisationnelle.

**Cette recherche met donc en relation mode de management et processus de formation des opportunités (identification ou construction). Le croisement de la littérature sur le management entrepreneurial et sur l'opportunité aboutit à la formulation de propositions dont la pertinence est appréciée à partir d'une étude qualitative.** Les résultats laissent envisager une relation entre le mode de management et le processus de formation des opportunités (un management entrepreneurial conduit à la construction d'une opportunité alors qu'un management plus bureaucratique permet l'identification d'une opportunité). Pour autant, une analyse des différentes dimensions du management permet de montrer que l'opposition systématique entre management entrepreneurial et management bureaucratique n'est pas toujours pertinente. Les entreprises utilisent conjointement des modes différents. Enfin, les caractéristiques des processus, et leur relation, entre formation et construction de l'opportunité sont également discutés.

Un management entrepreneurial conduit les entreprises à construire des opportunités alors qu'un management administratif permet d'identifier des opportunités. Toutefois nous souhaitons nuancer ces résultats avec quelques réflexions. Nos résultats mettent en exergue la congruence entre la nature de l'opportunité entrepreneuriale et le type de management, à l'exception de la structure organisationnelle et décisionnelle. Cependant, une discussion s'impose sur la nature de cette congruence. Il apparaît qu'en fonction du type de management, les entreprises perçoivent, et conduisent donc, des processus spécifiques inhérents à la

formation de l'opportunité. Ceci met en exergue notre volonté d'aller au-delà des représentations du chercheur en apportant des éclairages sur les préoccupations de praticiens en entreprise (Avenier et Schmitt, 2009).

Notre approche nous conduit, en première lecture, à associer un type de management à une opportunité. Deux aspects méritent alors d'être soulevés. Premièrement, une entreprise n'utilise-elle qu'un type de management ou alors plusieurs types peuvent-ils coexister ? Deuxièmement, est-ce qu'un type de formation d'une opportunité relève-il d'une habitude ou d'un cas isolé ? Tout d'abord, nos résultats mettent en lumière l'impact du mode de management bureaucratique sur le processus d'identification d'opportunité. Le management entrepreneurial conduit à un processus de construction même si nous notons qu'il existe, dans certains cas, une coexistence des deux types de management (entrepreneurial et bureaucratique). En fonction des dimensions du modèle de Stevenson, le dirigeant adapte son management aux contingences contextuelles (internes (poids du groupe, histoire et culture) ou externes (marché ...)).

Au niveau du second point, une analyse basée sur une régularité des comportements organisationnels conduisant à une poursuite d'opportunité spécifique est impossible. Les opportunités sont inhérentes à l'organisation en question, mais les combinaisons possibles et les processus qui en résultent sont différents : « *Both operations may start with the same ingredients but may end up with very different outcomes* » (Venkataraman et al., 2012). Tout d'abord, la capacité de l'organisation à poursuivre une opportunité est liée à de nombreux facteurs (les compétences de l'entrepreneur, la chance ...) (Alvarez et al., 2013). Ensuite, une perspective déterministe engendrerait, pour une organisation, l'impossibilité d'échouer dans l'exploitation d'une opportunité. Le contexte est également affiché comme déterminant dans la formation d'une opportunité entrepreneuriale (environnement interne et externe). Schmitt (2012) parle de situation entrepreneuriale avec un espace de problématisation. L'opportunité est ainsi liée à un contexte et non pas à une organisation. Dans un sens, le rôle de l'environnement et des capacités des acteurs à identifier des informations permettant de se rapprocher d'une opportunité a été mis à jour dans notre recherche. Mais également, l'opportunité n'est pas uniquement déterminée par l'environnement, dans le sens où l'entrepreneur et l'organisation modèlent ce dernier. Par exemple, l'évolution du marché de l'entreprise ne conduit pas automatiquement celle-ci à suivre cette voie de croissance ; un marché évoluant positivement pouvant permettre aisément d'identifier cette opportunité. A ce

titre, des entreprises préfèrent choisir de construire leur propre opportunité en dehors de cette croissance organique, ceci notamment par l'innovation et la pénétration de nouveaux marchés.

#### **II.4. Une ouverture vers la croissance des entreprises**

Bien que peu étudié de manière explicite lors de nos recherches précédentes, cette section permet de marquer l'orientation choisie pour les années à venir.

##### **Entrepreneuriat et paradigmes**

Aujourd'hui se pose la question des liens entre les différents paradigmes en entrepreneuriat. Peu de recherches portent finalement sur les liens et la complémentarité éventuelle entre les différents cadres et paradigmes. Nous proposons quelques réflexions afin de discuter l'intérêt d'un rapprochement. Partons tout d'abord des paradigmes identifiés par Verstraete et Fayolle (2005). Le paradigme lié à la création d'une organisation ne se limite pas uniquement à la création d'une entreprise. En effet, les conceptions plus modernes de ce paradigme utilisent les connaissances d'autres disciplines (sociologie ...) et dépassent ainsi ce cadre restrictif (le terme organisation concerne l'action d'organiser, la création peut s'appuyer sur une entité existante (reprise ...). Par exemple, Davidsson (1989) a montré que certains entrepreneurs pouvaient l'être pour la vie (en opposant par exemple l'entrepreneur au dirigeant de PME)<sup>29</sup>. D'autre part, l'émergence, et surtout le développement, d'une organisation doivent impérativement être combinés à la création de valeur, ce qui peut rapprocher de la conception de Bruyat (1993) de l'entrepreneuriat à partir de la création de valeur nouvelle. L'innovation quant à elle induit fréquemment de la création de valeur nouvelle. En effet, lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine et entraîne parfois la création d'une nouvelle organisation, à l'aide ou non d'une entité existante (Verstraete et Fayolle, 2005). De même, l'innovation correspond fréquemment à l'exploitation d'une nouvelle opportunité, que cette dernière soit créée ou reconnue sur un marché donné. De ce fait, l'opportunité et son

---

<sup>29</sup> Les caractéristiques avancées sont les suivantes : l'entrepreneur n'est ou n'est pas le créateur ou l'inventeur d'un nouveau produit ou process mais il doit être celui qui reconnaît la valeur d'une idée ou d'une activité et qui l'exploite ; l'entrepreneur exploite une idée à travers la création ou le développement d'une entreprise (ainsi il est pour un temps donné le manager de la firme) ; enfin, l'entrepreneur est celui, ou non, qui prend des risques financiers (un investisseur passif n'est pas un entrepreneur quel que soit le degré de risque. Un investissement actif est nécessaire, tous les managers de PME ne sont pas des entrepreneurs. Afin d'être qualifié d'entrepreneur, il faut être orienté vers l'action dans une dynamique de changement) (Davidsson, 1989 : 6).

exploitation peuvent conduire à la création d'une nouvelle organisation et/ou à la création de valeur nouvelle. Une fois identifiée et évaluée, une opportunité ne sera exploitée que si elle est susceptible de dégager de la valeur.

En revenant sur son article (Shane, 2012 : 18), et au-delà des approches centrées sur la création d'entreprise (Gartner, 1985), Shane montre que le cadre proposé est plus large que la seule création d'entreprise (la reprise mais également les entreprises existantes). La contribution de Shane sur la définition du champ de l'entrepreneuriat se situe autour de quatre points, permettant de largement faire accepter l'approche processuelle de l'entrepreneuriat :

- (1) L'entrepreneuriat comme un domaine distinctif de recherche ;
- (2) La définition de l'entrepreneuriat comme un processus plutôt que comme un évènement ou comme l'incarnation d'un individu;
- (3) Les connexions entre l'opportunité et l'individu;
- (4) Une nouvelle combinaison de la relation moyens/fins et de l'innovation.

### **Entrepreneuriat, stratégie et opportunité**

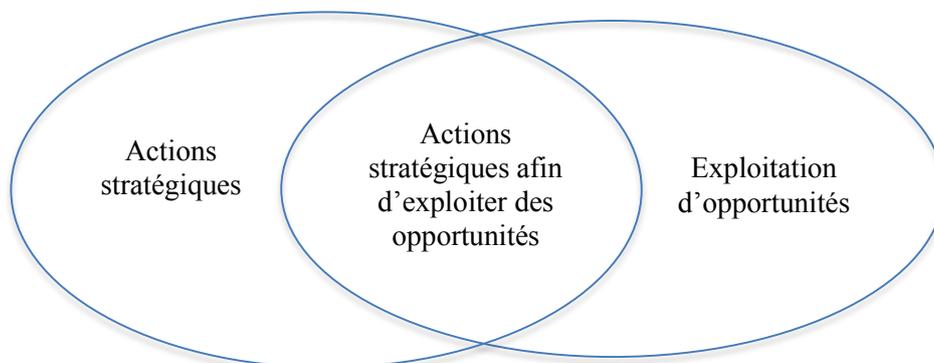
Ensuite, l'entrepreneuriat stratégique ou *Strategic Entrepreneurship* constitue l'une des tendances de recherche importante de ces dernières années (Hitt et al., 2001, 2002 ; Ireland et al., 2003, 2009), certains en faisant un « *emerging "hot" concept* » (Short et al., 2010 : 19). Pour Zahra et al. (2013), la stratégie et l'entrepreneuriat sont interconnectés afin de répondre à la mission de l'entreprise. Au cœur de l'entrepreneuriat stratégique, McGrath et McMillan (2000) ainsi que Hitt et al. (2001) insistent sur la nécessité pour les entreprises de changer leur perspective : au-lieu de seulement chercher à préserver un avantage concurrentiel – ou à le construire – sur la base de stratégies de domination par les coûts ou de différenciation notamment, les entreprises devraient se mettre en quête de nouvelles opportunités. « *L'accent est mis désormais sur le fait que la performance de l'entreprise à long terme repose plus sur sa capacité à créer, repérer ou exploiter de nouvelles opportunités, que sur la seule capacité à maintenir un avantage concurrentiel sur des produits existants* » (Chabaud et Messeghem, 2010 : 105). Pour Zahra et al. (2013), « *Entrepreneurship is the engine by which companies define opportunities, explore and create novelty and variety and give substance to their capabilities.* ». Ce questionnement, qui s'accompagne dans le champ de l'entrepreneuriat d'un accent mis sur le concept d'opportunité, perçu comme intégrateur (Shane, 2012 ; Venkataraman

et al., 2012), conduit à faire des opportunités un élément central pour la pérennité de l'entreprise.

Cependant, si le champ de l'entrepreneuriat a conduit à de multiples débats sur la nature de l'opportunité, peu de travaux se sont essayés à en rechercher les antécédents et à opérationnaliser les processus de formation, notamment dans le cadre d'une organisation existante : « *Little work has been done to identify the factors that affect the different organizational arrangements under which opportunities are identified, evaluated, and exploited* » (Shane, 2012 : 13 ; Alvarez et Parker, 2009). Comme le souligne la recension de Short et al. (2010), la question a principalement été adressée au niveau individuel, mais mériterait un traitement au niveau organisationnel. Saisir les mécanismes organisationnels – ou les configurations dans lesquelles se déploie la quête des opportunités serait alors pertinent. Finalement, pour Davidsson (2015), le construit 'opportunité entrepreneuriale' n'est pas encore assez robuste et des voies de recherche sont encore très ouvertes, notamment sur le lien entre l'opportunité et l'individu.

Au-delà de l'opportunité, nous souhaitons développer une seconde idée permettant de mettre en perspective l'entrepreneuriat avec le management stratégique. Ainsi, le domaine de l'entrepreneuriat (identifier ou créer de nouvelles opportunités) rencontre celui de la stratégie (exploiter des opportunités), notamment autour de la création de valeur (Alvarez et al., 2013). Shane clarifie la relation entre l'entrepreneuriat et le management stratégique (Shane, 2003). Comme le montre la figure suivante, l'entrepreneuriat stratégique est au cœur des actions afin d'exploiter une opportunité.

**Figure 7 : « *The domain of entrepreneurial strategy* » (Shane, 2003)**



Shane (2012) revient récemment sur la distinction entre l'entrepreneuriat et le management stratégique. En effet, l'entrepreneuriat peut expliquer et prédire des phénomènes empiriques qui ne le sont pas par les recherches en management stratégique. Il existe cinq raisons de les distinguer. Le tableau suivant retrace ces principales distinctions.

**Tableau 7 : Entrepreneuriat vs. management stratégique (établi à partir de Shane, 2012)**

	<b>Entrepreneuriat</b>	<b>Management stratégique</b>
Finalité	Elargie	Performance de l'entreprise
Processus	Avant la création Firmes existantes	Firmes existantes
Focus	Les choix individuels par rapport aux alternatives perçues	La performance de la firme par rapport au secteur d'activité (concurrents)
Objectifs	Identifier et exploiter des opportunités	Développer et maintenir un avantage concurrentiel
Actions	Plusieurs activités non stratégiques (organisation, ressources...)	Actions stratégiques

Pourtant, certains auteurs discutent les distinctions entre le management stratégique et l'entrepreneuriat. « *L'entrepreneuriat et le management stratégique ... représentent les deux faces d'une même pièce : la création de valeur et sa capture* » (Sarasvathy et Venkataraman, 2002: 3).

Ceci conduit à entrevoir l'émergence d'une vague de recherche sur ce qu'il convient d'appeler le *strategic entrepreneurship*. En effet, l'opportunité est ainsi à la jonction de l'entrepreneuriat et de la stratégie. La définition proposée initialement par Shane et Venkataraman est plus large que la plupart des approches de l'époque se focalisant sur la seule création d'entreprise pour délimiter le champ de l'entrepreneuriat. Même si très rapidement certains auteurs remarquent l'aspect consensuel de cette définition (Aldrich et Cliff, 2003), l'une des principales critiques se base sur la difficulté à pouvoir mesurer un phénomène aussi large que « *the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create futurs goods and services are discovered, evaluated and exploites* ». Une autre critique repose sur le fait que cette définition ne concerne pas uniquement le champ de l'entrepreneuriat. En effet, l'opportunité est également un concept clé en stratégie, et ce depuis de nombreuses années (Penrose, 1959; Ansoff, 1965).

**Ceci nous amène à un niveau d'analyse qui porte sur le processus conduisant à la décision**

## **d'exploiter une opportunité (à partir de l'idée, des moyens, des informations ...) dans une perspective de croissance pour l'organisation.**

C'est ainsi que nous abordons conjointement plusieurs thématiques: la croissance des entreprises (section II.4.1), la PME de croissance et le dirigeant (section II.4.2), la volonté de croissance des dirigeants de PME (section II.4.3), pour finalement replacer l'opportunité dans une perspective d'évolution de l'entreprise et de croissance (section II.4.4).

### **II.4.1. La croissance des entreprises : les PME et les dirigeants**

A partir de nos travaux sur les opportunités entrepreneuriales, nous orientons le débat sur la croissance des entreprises. Cette posture amène la focalisation sur deux questions : quel type d'entreprise pour quel dirigeant ?

L'entrepreneuriat est au cœur des politiques publiques et des interrogations des chercheurs et des praticiens. Mais, si l'accent sur la création d'entreprises est toujours présent, le point focal semble se déplacer vers la croissance des entreprises existantes, seule à même de permettre des créations d'emplois importantes. Or, les études, qui se sont multipliées, soulignent la faible croissance des entreprises innovantes françaises (Cour des Comptes, 2012, Inspection des finances, 2008), et la difficulté de promouvoir la croissance, la plupart des PME ne faisant pas de la croissance de leur taille un objectif central (Chabaud, 2013<sup>30</sup>). Les Assises de l'entrepreneuriat ont ainsi souligné la nécessité de créer un écosystème favorable à la croissance (Froehlicher et Barès, 2014), voire un *New Deal* entrepreneurial destiné à créer des entreprises de croissance (Hayat, 2012<sup>31</sup>), tandis que le rapport Gallois (2012) met l'accent sur la nécessité d'aider les PME à grandir et de doubler le nombre d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). Pourtant, le constat est unanime : la France manque d'entreprise en croissance<sup>32</sup> voire à forte croissance<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Chabaud, D. (2013), *Qui sont vraiment les dirigeants de PME*, Editions EMS Management et Société.

<sup>31</sup> Hayat, P. (2012), *Pour un new deal entrepreneurial – Créer des entreprises de croissance*, Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin, Octobre 2012. Notons que le constat est ancien : voir par exemple Bethèze, J.P., St-Etienne, C. (2006), *Une stratégie PME pour la France*, La Documentation française.

<sup>32</sup> Seulement 6% des entreprises françaises dépassent 10 salariés (environ 200000 entreprises). Les entreprises de plus de 10 salariés au bout de cinq ans (environ 70000 entreprises) ne représentent que 1,3% des entreprises créées (17% en Allemagne) (OCDE, 2011).

<sup>33</sup> A titre d'illustration, la France compte environ 4600 entreprises entre 250 et 5000 salariés (ETI) et n'en produit quasiment aucune nouvelle chaque année (Hayat, 2012).

Cet enjeu sociétal de la croissance, et cette perception des acteurs publics et territoriaux, rencontrent les préoccupations des chercheurs dans le champ de la PME et de l'Entrepreneuriat. Dès 1959, Penrose définissait la croissance « comme un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives », à partir d'une combinaison entre les ressources et l'utilisation faite dans l'entreprise. Et, depuis cette date, de multiples travaux s'y sont consacrés (pour une synthèse des travaux, voire notamment Janssen, 2011 ; Davidsson et Wiklund, 2013).

Si les connaissances demeurent encore fragmentées, cela est sans doute dû à la complexité de la croissance et à la multiplicité des questions qui se posent. Les travaux conduits autour de Per Davidsson ont ainsi, depuis une vingtaine d'années, montré combien les entreprises de croissance sont « inconnues », et soulèvent des problèmes de méthode<sup>34</sup> : mesure-t-on l'évolution des effectifs, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée ou des actifs ? S'intéresse-t-on à la croissance interne (ou organique), ou bien à la croissance externe, appuyée sur des rachats d'entreprises existantes ? Autant d'hétérogénéité qui ne facilitent pas l'étude de la croissance, car les résultats diffèrent selon les indicateurs pris en compte. Mais, plus encore, ce sont les questions fondamentales qui importent :

- Comment expliquer la croissance ? Quels sont les facteurs internes (ressources, compétences des dirigeants, technologie, etc.) ou externes (environnement de marché ou légal) de la croissance ? Quels éléments conduisent les dirigeants à souhaiter croître ?
- Ne faut-il pas distinguer précisément des trajectoires de croissance différentes, chacune ayant ses exigences et/ou particularités : les entreprises peuvent croître modérément ou bien s'engager dans des trajectoires d'hypercroissance, marquées par un doublement de la taille en quatre ans (Chanut-Guieu et Guieu, 2011) ?
- N'est-il pas important de cerner les leviers de croissance, toutes les firmes ne croissant pas de la même façon, et activant des stratégies différentes (internationalisation, intégration, diversification, etc.).
- Enfin, la croissance n'est-elle pas à relier au contexte légal du pays ? Combien de fois a-t-on évoqué le poids (et/ou la volatilité) des réglementations fiscales et sociales pour expliquer le blocage de la croissance en France ? Ne faut-il pas, alors, se poser la question de l'écosystème entrepreneurial ou rentrer dans les comparaisons internationales des institutions ?

---

<sup>34</sup> Voir la recensions de D. Chabaud (2009), Les firmes de croissance, ces inconnues : sur Davidsson Delmar Wiklund (2006), *Entrepreneurship and the Growth of Firms, L'Expansion Entrepreneuriat*, n°3, pp. 62-65.

Face ce contexte, nous avons fait le choix d'aborder la croissance par le biais de la PME, et plus particulièrement de son dirigeant. En effet, si la PME focalise aujourd'hui certaines attentions, le dirigeant de PME quant à lui la retient peu dans les analyses<sup>35</sup>, voire dans le discours des acteurs institutionnels. Ensuite, comme nous l'avons vu, les questions sur la croissance sont très vastes et les travaux semblent dispersés. Une journée organisée en 2013<sup>36</sup> a permis de susciter des travaux et des débats en France. Deux numéros spéciaux dans des revues francophones en attestent<sup>37</sup>.

#### **II.4.2. La PME de croissance : une aventure humaine**

La PME se voit caractérisée par le rôle central de son dirigeant. Pourtant, dans les recherches, son dirigeant est généralement peu pris en considération. Plus encore, les dirigeants sont l'objet de perceptions contrastées dans l'opinion publique. De la figure du « grand patron » à celle du « patron-voyou », ils sont régulièrement stigmatisés, parfois jusqu'à la caricature. À l'autre bout du spectre, l'entrepreneur est souvent perçu comme un individu extraordinaire relevant des défis, prenant des risques, tandis que le patron de PME, parfois vu comme un « petit » patron, apparaît relativement familier. Au niveau organisationnel, le rôle du dirigeant doit être redéfini, en attestent plusieurs initiatives telles que le concept d'entreprise libérée dont certaines en sont la parfaite illustration (par exemple FAVI, Chrono Flex ...), ou par exemple le syndrome du poisson rouge (Actes Sud ; Degeorge, 2015) qui interroge le concept même de croissance permanente.

Quelles que soient les problématiques abordées, le dénominateur commun est le dirigeant. L'alchimie de la croissance provient de l'individu : la croissance est une affaire de femmes et d'hommes ! Une prise de recul sur quelques idées préconçues est alors nécessaire et peut permettre aux plus sceptiques d'approfondir leur réflexion et d'ouvrir le champ des possibles. A cet effet, Champagne de Labriolle et al. (2012) mettent en exergue l'importance de la confiance du dirigeant sur les trajectoires de forte croissance des PME, abordée au travers de

---

<sup>35</sup> Des explications existent sans doute sur cette absence, et notamment le fait que – dans le champ de l'entrepreneuriat – une grande diversité d'entrepreneurs a été montrée, et qu'appréhender l'entrepreneur par une approche psychologisante (approche par les traits, cf. Gartner, 1988) est réducteur et source d'impasses.

<sup>36</sup> La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management ?, Journée de recherche co-organisée par Chabaud, D., Degeorge, J.M. et Messeghem, K., Montpellier, 10 avril 2014.

<sup>37</sup> L'entrepreneuriat face aux défis de la croissance, *Entreprendre et Innover*, février 2015, n°24, Degeorge, J.M., Chyabaud, D., Messeghem, K. (édac. invités) - La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management, *Revue internationale PME*, 28 (3-4), Messeghem, K., Chabaud, D., Degeorge, J.M. (édac. invités).

sa dimension personnelle (attachée à une personne) et interpersonnelle (engagements mutuels). Ainsi, la confiance conduit à un engagement de tous plus fort. Par ailleurs, Tarillon, Grazzini et Boissin (2015) montrent le rôle des représentations des dirigeants de la gouvernance et l'influence sur les trajectoires de croissance, mais également que la psychologie du dirigeant dépend, dans un contexte d'hyper croissance, des mécanismes de gouvernance (Boissin et al., 2011).

La croissance de la PME reste donc à construire avec les dirigeants. Nous reprenons à notre compte l'affirmation de Dominguez et Mayrhofer (2016) : « il n'est jamais trop tard pour entreprendre ». En effet, quel que soit la position (dirigeant d'entreprise, salarié, ...), adopter un comportement d'entrepreneur est possible.

En effet, dans ces entreprises de petite et moyenne taille, le dirigeant est une figure essentielle<sup>38</sup>. Tout converge pour reconnaître que la contribution du dirigeant à la survie, à la croissance et à la performance de la PME est cruciale<sup>39</sup>. Il semble donc que le développement de l'entreprise soit dynamisé par l'attitude volontariste et conquérante de son dirigeant.

Si elle n'est donc pas oubliée des chercheurs, la figure du dirigeant recèle encore bien des aspects à éclairer.

Nous revenons sur une distinction ancienne : celle entre dirigeant, manager et entrepreneur. De longue date, les figures de l'entrepreneur et du dirigeant ou du manager ont été rapprochées et/ou distinguées. Si les termes du débat sont intéressants (cf. Le Bot, 2014), il est utile de garder présent à l'esprit le fait que – fréquemment – le dirigeant se mue en entrepreneur. Pour reprendre Schumpeter (1911 : 89) « ... *il sera aussi rare de voir rester quelqu'un toujours un entrepreneur pendant les dizaines d'années où il est dans sa pleine force que de trouver un homme d'affaires qui n'aura jamais été un entrepreneur, ne serait-ce que très modestement* ». (Chabaud et Sammut, 2016).

Dès 1888, Walker soulignait combien le capitaine d'industrie se distingue par sa capacité d'entreprendre à grande échelle et de manager plusieurs personnes (Chabaud, 2016). Ainsi, ce capitaine d'industrie serait la marque de croissance de l'entreprise. Comment faire le lien entre

---

<sup>38</sup> Voir O. Torres (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 119-138

<sup>39</sup> Par exemple, l'orientation qu'il donne à sa stratégie, le niveau des ressources qu'il veut bien engager, l'intention entrepreneuriale du niveau de développement de son entreprise a un lien avec la croissance (Wiklund et Shepherd, 2011).

ce marqueur de croissance de cette époque sur des grandes industries (chemin de fer, pétrole ...) et la PME du XXIème siècle ?

Il convient de borner temporellement les actions de l'entrepreneur afin de les distinguer de celle du dirigeant. Les postures d'entrepreneur et de manager, ou celle de dirigeant, ne sont pas incompatibles. Pour Fonrouge (2002), le dirigeant est au cœur de son projet, dans une relation, entrepreneur et projet. Très souvent, les deux postures de manager et d'entrepreneur (donc celle de diriger une organisation et celle de créer de la valeur nouvelle par la construction d'opportunité) suivent une dialogique qui se rejoint autour d'une zone de cohérence entre les projets personnels du dirigeant et ceux de l'entreprise, contingents aux perceptions de l'environnement. La figure 8 illustre cette imbrication.

**Figure 8 : la zone de cohérence : manager entrepreneur**



Ces dimensions sont reliées en une unité ancrée au cœur de l'organisation. L'évolution des dimensions peut conduire l'entreprise sur des voies de croissance nouvelle. Ainsi, le dirigeant peut être qualifié de dirigeant entrepreneur en fonction de cette zone de cohérence. Ceci n'est pas sans rappeler la CSIP (Configuration stratégique Instantanément Perçue) de l'entrepreneur proposée par Bruyat (1993). « *A un moment donné, le créateur a des perceptions, plus ou moins floues, de son ou de ses environnements, de ses capacités et de ses ressources, de ses aspirations et de ses buts. Il formulera un projet qui, pour aboutir et pour réussir, devra se situer dans la zone de cohérence de sa CSIP* » (Bruyat et Julien, 2001 : 26). Le dirigeant de PME, en fonction

de ses propres buts personnels, de la stratégie mise en œuvre dans l'organisation et de ses perceptions de l'environnement, pourra rechercher ou construire un projet (une opportunité) qui devra se trouver dans cette zone de cohérence.

Le processus associé à la recherche de cette zone de cohérence atteste de la complexité. Le dirigeant entrepreneur procédera ainsi par tâtonnement successif (démarche effectuale), les perceptions et les intentions conduisant à des choix qui eux-mêmes vont affecter en retour les perceptions de l'individu. La stratégie mise en œuvre correspondra à un aller/retour permanent entre stratégie émergente et délibérée, ceci réduisant également la segmentation entre intention et action. Cette figure de l'entrepreneur manager est intéressante car elle souligne le rôle de l'organisation comme influence et pouvoir de contrôle. L'organisation entrepreneuriale peut donc être vue comme facilitatrice ou inhibitrice de la recherche de cette zone de cohérence.

#### **II.4.3. La croissance, un objectif parmi d'autres**

Les dirigeants veulent-ils obligatoirement croître ? Se poser la question est un préalable essentiel : sans intention de se développer, le dirigeant ne mettra pas en œuvre de stratégie de croissance claire et opérationnelle. Or, les dirigeants n'ont pas obligatoirement les mêmes souhaits quant au devenir de leur entreprise.

Dès 1988, Julien et Marchesnay proposaient de différencier les dirigeants dits PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) des dirigeants appelés CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) selon les objectifs préférés des dirigeants. Ces deux configurations opposées de dirigeants de PME adoptent des comportements stratégiques différents: aversion au risque et gestion patrimoniale de l'entreprise pour le premier, recherche d'opportunités et de relais de croissance pour le second. Cette diversité d'objectifs a été confirmée par de nombreuses études qui soulignent que les dirigeants peuvent avoir des aspirations différentes<sup>40</sup>.

De notre côté, à partir d'une recherche sur un échantillon représentatif des PME françaises (Degeorge et Chabaud, 2013 ; Chabaud et Degeorge, 2015), nous présentons les résultats marquants d'une recherche réalisée sous l'égide d'Ariane.

---

<sup>40</sup> Voir Janssen op. cit. , St-Pierre J. et L. Cadieux (2011), La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?, *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.

Tous les dirigeants de PME n'en font pas un objectif prioritaire : un tiers d'entre eux recherche une croissance conséquente (en sachant que celle-ci peut être mesurée en termes d'évolution du chiffre d'affaires, des effectifs, des parts de marché, voire des bénéfices nets).

Ce chiffre, au-delà de montrer (à nouveau) ô combien les dirigeants sont divers (30 % cherchant une croissance rapide tandis que 70% ne le souhaitent pas), permet de se questionner sur les facteurs explicatifs de ces intentions de croissance. Ceci nous renvoie à une approche culturelle de la croissance. En d'autres termes, la croissance de l'entreprise n'est pas forcément synonyme de réussite pour le dirigeant. Ainsi, se concentrer uniquement sur des données agrégées représentant la croissance conduit à une impasse.

Un intérêt de notre étude est qu'elle permet de prendre en compte à la fois des variables relatives à la perception de l'environnement, mais aussi de nombreuses variables relatives au dirigeant (âge, sexe, diplômes, expérience antérieure), à la perception de ses besoins (de formation par exemple), mais aussi à l'entreprise (taille, âge, secteur, exportation, etc.), à son management et à sa propriété (familiale ou non, présence du (de la) conjoint(e), d'autres membres de la famille, etc.). L'intention de croissance dépend donc de déterminants individuels. Certains auteurs parlent même de psychologie de l'hyper croissance. Chanut-Guieu et Guieu (2011) avancent les traits suivants des dirigeants : activisme, indépendance et fort besoins de reconnaissance. Ce sont des dirigeants visionnaires qui optent toujours plus pour la croissance que pour la rentabilité.

L'une des surprises est que les dirigeants ont tous la même perception du contexte français. Notre environnement institutionnel – légal, fiscal, social – est l'objet de débats, mais tous les dirigeants – qu'ils souhaitent avoir une croissance rapide ou non – en ont la même perception. Les « barrières à la croissance » n'expliquent pas l'engagement des dirigeants dans une croissance forte ou non. Dès lors, il faut rechercher ailleurs les facteurs explicatifs de l'intention de croissance, et comprendre les divergences entre dirigeants.

Deuxième élément à mettre en exergue, les caractéristiques du dirigeant (âge, niveau d'études, sexe, etc.) ne permettent pas d'expliquer les intentions de croître. Par contre, le fait que le dirigeant se sente à l'aise dans sa fonction joue favorablement : un dirigeant qui a le sentiment de manquer de compétence ou de formation, d'être épuisé (ou d'avoir une mauvaise qualité de sommeil par exemple), n'a pas l'intention d'engager son entreprise dans un chemin de croissance rapide. Nous concevons alors l'intérêt de réfléchir à des actions de formation continue spécifiquement ciblées sur les dirigeants.

Le fait que dirigeant ait un mode de gestion relativement décentralisé (avec une coordination avec certains salariés) et l'utilisation d'outils de gestion qui permettent le suivi de la performance financière de l'entreprise sont aussi caractéristiques d'une intention de croissance élevée. Si l'on touche ici à une gestion « moderne » de la PME, c'est aussi le reflet de dirigeants qui sont bien formés et/ou qui se sont engagés dans une logique d'équipe de direction pour croître. La dimension humaine du management et de l'organisation est mise en exergue. Vouloir croître, c'est pressentir l'organisation capable de croître ! Une approche des compétences individuelles (par la formation, par la prise d'initiative ...) et collectives (par la culture, par le partage d'objectifs, par l'autonomie ...) pourra conduire le dirigeant à vouloir faire croître sa PME.

La dimension familiale a, par contre, des effets ambigus : le fait d'être engagés à plusieurs (par exemple en couple) est souvent lié à de modestes ambitions de croissance, sauf lorsque la concertation s'effectue au niveau de la prise de décision. Si les PME familiales sont parfois perçues comme entrepreneuriales (Le Breton, Miller et Barès, 2015), il est important d'affiner l'analyse des valeurs et cultures familiales ici.

Enfin, les dirigeants dont les entreprises sont orientées sur les marchés étrangers, par l'exportation et/ou la présence de filiales font état d'ambitions de croissance, ce qui, pour le coup, est en phase avec les constats classiques en la matière, et montre l'intérêt d'accompagner nos PME vers les marchés étrangers.

#### **II.4.4. Un retour sur l'opportunité comme perspective de croissance**

Il est temps à présent de montrer en quoi notre travail sur l'opportunité rejoint les préoccupations sur le management de l'entreprise et sur sa croissance.

Nous notons tout d'abord l'hétérogénéité des comportements des entrepreneurs, ces comportements ayant des conséquences sur le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale. Il convient ici de rappeler la définition de l'opportunité au regard de la littérature. Il s'agit pour nous d'une nouvelle relation moyens/fins ou alors de nouvelles combinaisons besoins/ressources. En ce sens, l'opportunité entrepreneuriale dans nos recherches s'est traduite par une création nouvelle (produit, marché, segment). Nous pouvons donc l'assimiler, sans toutefois pouvoir le démontrer, à un processus dans une perspective de croissance, ou tout au moins d'un enrayement d'une chute de chiffre d'affaires. Ainsi, étudier le processus conduisant à la formation puis à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale

nous amène vers un des aspects permettant de mieux connaître et comprendre les leviers et les trajectoires de la croissance.

Revenons sur l'orientation entrepreneuriale des firmes et sur leur capacité à identifier ou construire de nouvelles opportunités. Il apparaît, d'après nos résultats, que mettre en place des dynamiques proactives peut permettre aux entreprises de construire des opportunités qu'elles n'auraient pas identifiées dans d'autres situations. Ceci conduit à des implications opérationnelles au niveau organisationnel et managérial liées au contexte français. Dès 2008, la crise financière et économique a mis en évidence les fragilités de certaines PME, notamment industrielles. Derrière ces difficultés, les entreprises doivent saisir et créer de nouvelles opportunités afin de renforcer leur compétitivité. Mieux connaître le processus et les interactions menant à l'exploitation des opportunités permet une plus grande efficacité dans l'organisation et le management des entreprises, particulièrement dans une perspective de 'réindustrialisation' à l'image de certains secteurs, notamment aux Etats-Unis (Source ING, 2012)<sup>41</sup>. Par ailleurs, la PME française est ancrée au cœur de la personnalité et de la vision de son dirigeant (Degeorge et Chabaud, 2013). Notre approche permet de prendre en compte cette spécificité et donc de l'ancrer au cœur du processus et du contexte, à l'heure où environ un quart des dirigeants d'entreprises françaises arrêteront leurs activités dans les dix ans.

Notre parti-pris est d'aborder la nature de l'opportunité au travers des perceptions des individus. Nous remarquons, à partir de cette focalisation théorique et épistémologique, mais également au regard de notre méthodologie de recueil de données par triangulation, une grande hétérogénéité des situations vécues par l'individu. Le processus de formation est complexe et incertain par nature. Les perspectives adoptées sont parfois objectives et parfois subjectives. Nous nous rapprochons donc de la volonté de réconciliation de Berglund (2007) au sujet de deux modes principaux de formation de l'opportunité (délibéré et découverte ; Gaglio et Katz, 2001 ; Alvarez et Barney, 2007b). Les différences entre les entrepreneurs les ont donc conduits à des perceptions, sur un continuum allant de la perspective objective à la perspective subjective (Alsos et Kaikkonen, 2005 ; Murphy, 2010), et donc à des enchainements d'actions différents (Mitchell et Shepherd, 2010). Par ailleurs, nous constatons que la construction d'une opportunité provient fréquemment d'une volonté active de l'entrepreneur qui se matérialise par ses représentations et ses perceptions (au travers, par exemple, d'une vision plus ou moins précise). Dans le cas d'une opportunité considérée comme ayant une existence objective,

---

<sup>41</sup> Depuis une décennie, près de 600000 emplois industriels ont été perdus. L'industrie ne représente plus aujourd'hui que 15% de la valeur ajoutée produite en France (contre 25% en Allemagne).

l'entrepreneur n'affiche pas de perceptions précises de l'environnement. Au-delà de ses intentions éventuelles, le passage à l'action dans ce type de processus de formation de l'opportunité se fait sous l'impulsion d'un changement dans l'environnement (déplacement externe positif ou négatif). Pour autant, le processus est intentionnel et c'est une analyse de l'environnement qui permet son identification (Fiet, 2007 ; Hsieh et al., 2007, Short et al., 2010).

Ces remarques se trouvent confortées par la nature *ex post* de notre analyse. Dans une perspective d'identification d'opportunité, la différence entre les individus est la cause centrale dans l'explication du processus de formation de l'opportunité. A l'inverse, dans un processus de construction, l'explication du processus provient de la capacité, *ex post*, à suivre le processus (Alvarez et al., 2013). Dans un cas un facteur peut être explicatif alors qu'il semble irrationnel dans d'autres. Par exemple, certains facteurs comme les comportements, les actions ou les croyances (au niveau individuel), les ressources, les capacités ou les routines (au niveau organisationnel) sont essentiels à l'analyse *ex post* alors qu'ils sont indétectables avant la poursuite de l'opportunité (Alvarez et al. 2013). Ainsi, en l'état actuel des connaissances sur ce thème, il est difficile d'adopter une approche basée sur une régularité des comportements organisationnels ; même dans le cadre de l'étude de la formation de plusieurs opportunités dans une entreprise. Pour autant, nous nous concentrons sur l'individu et donc sur ses représentations au cœur d'un système entrepreneurial interactif (Filion, 2008), ce processus étant caractérisé par des progressions individuelles.

Il convient également de mettre en relief la portée de nos résultats au niveau du lien entre la nature de l'opportunité et le niveau de management entrepreneurial. Nous nous sommes concentrés sur un aspect de l'entrepreneuriat jusqu'à lors peu étudié – précisément le rapport éventuel entre le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale et le niveau de management entrepreneurial de la firme. Nous apportons une contribution au niveau de la compréhension du processus. Au-delà de la distinction classique entre les deux processus retenus d'après la littérature, notre recherche permet une avancée entre les caractéristiques de l'opportunité et le niveau de management entrepreneurial de la firme. Un faible niveau de management entrepreneurial permet tout de même d'identifier des opportunités. L'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale ne dépend donc pas uniquement des dimensions proposées par Stevenson au niveau du management.

Ainsi, l'imbrication des différents cadres théoriques mobilisés nous conduit à vouloir mettre en exergue le lien entre nos recherches et la croissance des entreprises.

## CONCLUSION GENERALE

*« L'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) sanctionne la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du caractère original de sa démarche scientifique, de son aptitude à mobiliser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs »* (arrêté du 23 novembre 1998 modifié). Elle marque le passage de l'aptitude à réaliser des recherches à la capacité à diriger des travaux d'autres personnes.

La figure suivante retrace notre parcours de recherche (figure 9).

**DE L'INDIVIDU CREATEUR POTENTIEL AU DIRIGEANT ENTREPRENEUR**

<b>AXE 1: DE L'INTENTION A L'ACTION</b>				
<b>LE DECLENCHEMENT DU PROCESSUS</b>			<b>LES ETUDIANTS FRANCAIS</b>	
Déplacement			Le contexte	
Oui			Non	
Intention	Oui	semi-intentionnel	Intentionnel	
	Non	Subi	Absence de déclenchement	
			La formation	
			L'intention entrepreneuriale	

<b>AXE 2: LA FORMATION DE L'OPPORTUNITE DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>										
<b>OPPORTUNITE ET PROCESSUS DE DECISION / ACTION</b>			<b>OPPORTUNITE ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE</b>				<b>OPPORTUNITE ET MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL</b>			
Style cognitif			Processus de formation				Processus de formation			
Analytique			intuitif		Identification		Construction	Identification		Construction
Logique d'action	Causale	Processus de formation : identification ou construction	Orientation Entrepreneurial e	Innovation			Management entrepreneurial	Cinq composantes		
	Effectuale			Proactivité						
				Prise de risque						

Individu  
entrepreneur  
potentiel

Croissance  
des PME ?

<b>UNE OUVERTURE VERS LA CROISSANCE DES ENTREPRISES</b>
- La croissance des entreprises: les PME et les dirigeants - La PME de croissance: une aventure humaine - La croissance, un objectif parmi d'autres - Un retour sur l'opportunité comme perspective de croissance?

Questions traitées
En cours de développement

Cette conclusion dresse un bilan général de notre parcours académique et permet également de présenter notre programme de recherche.

## **Bilan de notre parcours académique**

Nous souhaitons mettre en avant une cohérence de différents aspects de notre parcours :

- **Une intégration dans la communauté académique.** La reconnaissance peut se mesurer par une cooptation et une appartenance aux différentes instances faisant référence dans le milieu *de l'entrepreneuriat*. Notre engagement auprès de *l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* (AEI) comme secrétaire général pendant trois années et comme vice-président depuis janvier 2014 permet d'illustrer cette intégration. Nous avons également souhaité participer au développement de deux revues scientifiques, une plus académique en étant élu au poste de secrétaire de rédaction (*Revue de l'Entrepreneuriat*), et un engagement fort comme membre fondateur et membre du comité scientifique de la revue *Entreprendre & Innover* (revue scientifique de dialogue avec les praticiens). Cette complémentarité de deux revues correspond parfaitement à la coloration que nous avons souhaitée donner à notre carrière, développer un programme de recherche pragmatique et ancré au cœur des préoccupations des entreprises.
- **L'organisation de colloque.** Que ce soit à l'aube de notre carrière académique par la participation à l'organisation de deux colloques (*European Summer University* 2002, Valence ; *INTENT* 2003, Grenoble), ou plus récemment comme organisateur et membre du comité scientifique de journées de recherche (Journée AEI/AIREPME, *La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management ?*, Montpellier, 10 avril 2014 ; Journée AEI/AIREPME pour la semaine du management FNEGE, *Entrepreneuriat et PME : enjeux et perspectives ?*, 23 mai 2014, Marseille), nous avons contribué au développement de certaines thématiques nous tenant à cœur. Ceci a également permis de fédérer la communauté. Mais cela démontre aussi notre autonomie permettant l'encadrement de projets de recherche.
- **Des publications et des actions diverses.** Au-delà des communications ou des publications académiques (cf. notre *curriculum vitae*), nous développons une forte volonté d'engager des recherches permettant de valider des apports opérationnels ; ceci se matérialisant par des écrits dans différents supports (ouvrages, chapitres d'ouvrages, étude de cas CCMP ...) mais également par notre participation auprès d'acteurs locaux de l'écosystème

entrepreneurial (incubateurs, Réseau Entreprendre, commission entrepreneuriat territoriale ...).

Au niveau du caractère original de notre démarche scientifique, nous mettons en exergue une approche centrée sur une connaissance approfondie de l'entreprise et une continuité dans les problématiques et les terrains de recherche. En effet, à partir de l'individu, et en amont du processus, du projet entrepreneurial à sa mise en œuvre (le déclenchement), nous sommes allés vers le développement d'opportunité par des entreprises existantes, et ceci avec des cadres théoriques divers et des rapprochements originaux.

Concernant notre aptitude à mobiliser une stratégie de recherche, elle peut être illustrée par des choix de terrain et une diversité des approches méthodologiques en évolution (quantitatives, qualitatives ou mixtes).

Enfin notre capacité à encadrer de jeunes chercheurs peut être démontrée par un nombre élevé d'encadrements de mémoires de niveau Master 2, que ce soit à l'université, en école supérieure de commerce ou en école d'ingénieurs. Nous avons également construit une formation à la recherche en entrepreneuriat dans le cadre d'un master recherche (Université de Sfax, Tunisie) ou de master grandes écoles (ESC) en vue d'initiation à la recherche. Enfin, le nombre important de *reviewing* pour des revues académiques classées nous a permis d'acquérir une vision large des préoccupations et des problématiques actuelles.

### **Programme de recherche**

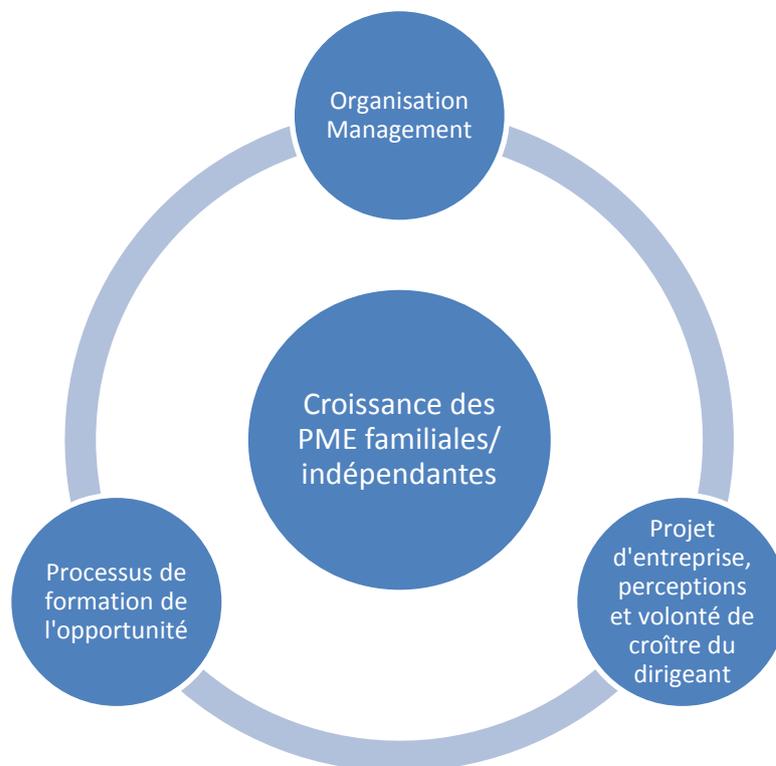
Notre programme de recherche se poursuit aujourd'hui, par-delà les directions, avec une finalité affirmée : participer à la mise à disposition des connaissances accumulées par les chercheurs en entrepreneuriat au profit des dirigeants de PME et des entrepreneurs créateurs ou repreneurs d'entreprise.

De manière à envisager la suite de nos travaux, nous soulignons certaines limites de nos recherches précédentes. Tout d'abord, nous nous sommes concentrés uniquement sur des entreprises ayant exploité avec succès des opportunités entrepreneuriales et nous n'avons pas étudié le cas d'entreprises ayant suivi le même processus (création ou identification) mais sans réussir à exploiter l'opportunité. Nous avons également mis l'accent sur l'individu. Ceci peut

entraîner un biais (outre le biais de reconstruction du passé lié à cette recherche *a posteriori*) par le fait que nous n'avons pas une vision large de la perception des membres de l'organisation. Par ailleurs, l'accent est désormais mis sur le fait que la performance de l'entreprise à long terme repose plus sur sa capacité à créer, repérer ou exploiter de nouvelles opportunités, que sur la seule capacité à maintenir un avantage concurrentiel sur des produits existants (Chabaud et Messeghem, 2010 : 105). En effet, une entreprise performante, aujourd'hui, est une entreprise qui a la capacité de comprendre, d'apprendre et d'anticiper les mutations de son écosystème. Pour cela, elle doit se réinventer pour introduire des ruptures permettant la création de valeur. De ce fait, il serait pertinent d'entreprendre des recherches se concentrant sur le lien entre la nature de l'opportunité entrepreneuriale et sur ses effets (Shane, 2012), notamment sur la croissance de l'entreprise.

Nous proposons donc le cadre suivant comme programme de recherches futures.

Figure 10 : Projet de recherche



Ce programme de recherche nous permet de proposer trois enjeux principaux.

## **Enjeu 1 : Agir sur les intentions**

Même s'ils nécessitent des approfondissements et des généralisations, nos résultats montrent les dangers de discours uniformes négligeant les perceptions des dirigeants de PME. Adopter une approche multiple au regard des dirigeants et de la taille des entreprises est urgent. Comprendre la croissance, c'est comprendre les motivations du dirigeant, et penser les actions qui vont l'aider à faire évoluer les modes de gestion, mais aussi (surtout) la vision de la croissance. Plusieurs aspects sont essentiels, à la fois dans l'analyse des trajectoires de croissance des entreprises, mais aussi dans le contenu du débat public.

Tout d'abord, il ne sert sans doute à rien de « décréter » la croissance pour tous : la croissance est fonction des secteurs d'activité mais aussi des objectifs et des ambitions des dirigeants. Il faut libérer la pensée sur ces aspects<sup>42</sup> et refuser l'uniformisation et la comparaison permanente. La quête de sens doit être mise en exergue sans pour autant abandonner les finalités économiques ; en témoigne les réussites d'entreprise accordant une place centrale à leur responsabilité sociétale (RSE). En d'autres termes plutôt que chercher à changer les éléments extérieurs, il faut changer nos pensées et croyances qui conditionnent en partie ce qui nous arrive.

Ensuite, assurément, notre pays a intérêt à penser à des « chocs de simplification » et à raisonner en termes de compétitivité, mais l'interrogation sur la façon d'orienter les dirigeants vers la croissance est tout autant nécessaire. Renforcer la culture entrepreneuriale de notre pays en valorisant l'activité entrepreneuriale sous toutes ses formes est essentiel pour nos PME : en ce sens l'action des pôles étudiants PEPITE est importante, en renforçant l'esprit d'entreprendre, et montrant que l'entrepreneuriat réside tant dans la création que la reprise ou le développement des entreprises existantes. De même, un appui ciblé pour aider les dirigeants de PME à manager des projets de croissance et se sentir bien dans leur métier est crucial. Penser la formation continue des dirigeants de PME, des actions aidant à la mise en place de « bras droits », ou bien l'engagement des réseaux d'acteurs en faveur d'échanges sur la croissance sont autant de leviers stratégiques. La volonté de croître est donc un aspect à prendre en compte dans l'accompagnement des dirigeants: Il semble que le développement de l'entreprise soit dynamisé par l'attitude volontariste et conquérante de son dirigeant. Ceci permet également d'insuffler dans l'organisation une culture et la passion du développement.

---

<sup>42</sup> Soyez le changement que vous voulez dans le monde disait Gandhi.

## **Enjeu 2 : Régénération des entreprises et croissance**

Tout le monde s'accorde pour reconnaître que la contribution du dirigeant dans la survie, la croissance et la performance de l'entreprise est cruciale. Dans ce cadre, l'opportunité prend une place essentielle. En effet, la capacité à exploiter des opportunités permet de développer le caractère visionnaire du dirigeant (Chanut-Guieu et Guieu, 2015). L'expérience d'exploitation est souvent assortie d'une grande réactivité et de proactivité, du dirigeant mais également de l'organisation dans son ensemble. Ces auteurs proposent même une structure de l'entrepreneur visionnaire provenant de trois facteurs : la volonté (ici pris en compte dans le sens de l'intention), l'expérience et enfin des circonstances favorables (qui sont traduites par une rapidité de réaction). Face à la complexité actuelle (les systèmes simples au départ étant devenus complexes), trop souvent les entreprises ont réagi en voulant faire face à une complication (donc en cherchant à simplifier le système). Pourtant la réponse à cette complexité nouvelle passe par le développement d'une agilité systémique (autonomie, intelligence collective, fonctionnement et réflexion systémique ...). Nous pensons la prégnance de la structure sur l'individu au cœur de l'organisation. L'idée que la performance globale d'un système peut être attribuée à tel ou tel élément est fautive, elle dépend avant tout de leur combinaison !

L'enjeu est donc de participer à l'élaboration d'un modèle organisationnel et managérial pour les PME<sup>43</sup>. Les entreprises sont plus que jamais challengées dans un contexte économique délicat, où l'utilisation accrue des nouvelles technologies et l'information disponible pour tous ont modifié en profondeur les organisations et ses différentes composantes. Promouvoir une conceptualisation, outre le fait de participer à l'amélioration de l'image de ce type d'entreprise, permettrait d'attirer les talents, d'intéresser les salariés (autrement que par les aspects financiers), de développer l'agilité de l'organisation ... mais également de contribuer à la recherche de sens collectif. Cet élan n'est pas nouveau, Georges Archier et Hervé Serieyx ont appelé « l'entreprise du troisième type » (1983). Aujourd'hui la notion d'entreprise libérée est très présente dans les métiers. Pourtant, nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'un effet de mode (même si toutefois l'expression est heureuse et que certains ouvrages sont devenus des best sellers (notamment *Le But* d'Eliyahu M. Goldratt et Jeff Cox). En effet, la préoccupation nous

---

<sup>43</sup> Le salut est dans l'organisation : « *des efforts isolés ne peuvent rien contre un mouvement d'ensemble* » (Napoléon).

semble légitime et l'application peut prendre différentes formes : groupes de production autogérés dans chez Favi (équipement automobile) ou leader désigné par les pairs chez Gore (matériaux). Le livre de Getz et Carney (*Liberté et Cie*, Fayard, 2012) met en avant les bénéfices organisationnels et de cadre de vie pour les salariés : autonomie, estime de soi retrouvée, satisfaction professionnelle, engagement. Travailler vers une formalisation de ce type d'exemples permettrait une conceptualisation nécessaire pour aller progressivement vers un accompagnement.

### **Enjeu 3 : la PME indépendante comme source d'attention nécessaire**

L'entrepreneuriat et les entreprises familiales constituent deux champs de recherches se développant indépendamment même si il semble de plus en plus souhaitable qu'ils se rejoignent autour de recherches conjointes (Aldrich et Cliff, 2003 ; Fayolle et Begin, 2009). La Revue de l'Entrepreneuriat a même consacré un numéro spécial aux entreprises familiales pour la première fois (Chabaud et Sammut, 2014). La question essentielle que nous nous posons concerne leur longévité. Sans rentrer dans un développement scientifique fortement documenté (pour plus d'informations, cf. Begin et al., 2014), plusieurs aspects sont pris en compte : la santé du dirigeant (Torres et Chabaud, 2013), le rôle de la famille, la gouvernance (le Breton, Miller et Barès, 2015) la transmission, la croissance ... D'ailleurs certains posent même la question : La PME indépendante est-elle en voie d'extinction (Chabaud et Louart, 2013) ? Cette question se base sur le flux important d'absorption de PME par des groupes. La part des PME indépendantes dans l'économie française a diminué depuis 10 ans, pour représenter moins de la moitié des PME en 2011, contre quatre sur cinq en 2007. En effet, les PME sont à la recherche de solutions pour conserver leur avantage. La concentration apparaît comme une réponse adaptée à la globalisation des marchés, pour atteindre une taille critique sur les nouveaux marchés européens ou mondiaux. La croissance externe est au cœur de la stratégie des PME qui se développent et deviennent des ETI. Ainsi, sept ETI sur dix déclarent avoir mené ou s'apprêter à réaliser une opération de croissance externe. Nous observons également que les entreprises qui croissent s'orientent vers des politiques de partenariats, notamment en matière d'innovation : partenariats avec les écoles et universités, avec les réseaux d'entreprises, ou encore les clients ou fournisseurs. Les pôles de compétitivité, qui comptent plus de 5 000 PME, font partie de cette stratégie de partenariats.

Par ailleurs, en France, la prévalence du capitalisme patrimonial sur le capitalisme managérial entraîne une modification des comportements vis-à-vis de la création de valeur. Alors que les actionnaires se concentrent sur les manières de développer de la création de valeur (comment ?), les salariés aujourd'hui s'impliquent dans la recherche de sens, de vision, (pourquoi ?). L'identité, les valeurs représentent dans ce cadre la pierre angulaire de la compétitivité d'une entreprise<sup>44</sup>.

Nous proclamons une forte nécessité d'accompagner la PME indépendante, notamment dans sa recherche de relais de croissance. Alors que l'accompagnement des nouveaux entrepreneurs fait l'actualité, un ciblage des dispositifs vers cette cible spécifique nous paraît particulièrement urgent. A titre d'illustration, le Réseau Entreprendre ne s'y est pas trompé puisqu'il propose désormais (depuis 2013) un accompagnement à la croissance. Pour autant, notons que cet accompagnement s'adresse aux entrepreneurs porteurs d'un projet de croissance. Il nous semble qu'il est important de ne pas oublier les milliers de PME indépendantes qui n'ont pas ce type de projets mais qui ont besoin d'accompagnement afin de trouver des relais de croissance dans une perspective d'amélioration de la performance de l'entreprise. Nous reprenons à notre compte les différentes thématiques abordées par la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial, notamment dans la perspective de coopération entre les entrepreneurs (dirigeants), experts, réseaux d'accompagnement et chercheurs (Fayolle et Schmidt, 2014). Ce terrain d'accompagnement diffère de celui de la création d'entreprise. En ce sens, la posture de facilitateur, proposée par Schmitt et al. (2015), en complément de celle de réparateur, nous paraît très pertinente. Il s'agit d'accompagner le dirigeant et son organisation à construire des scénarii à confronter aux différentes parties prenantes de l'écosystème. Ce dernier, au-delà d'une dynamique collective et territoriale, se doit de relever plusieurs enjeux liés à l'anticipation, à la projection et à l'invention d'un futur, au travers de la mise en œuvre de processus stratégique (Froehlicher et Barès, 2014). Notre expérience et nos observations des différents terrains de PME tendent à montrer que l'une des spécificités concerne un faible niveau d'investissement en compétences managériales et stratégiques. Il peut en découler une suractivité du dirigeant sur des activités opérationnelles conduisant ainsi à une faible réflexion stratégique et une faible vision.

Dans le cadre de l'enjeu retenu sur la PME indépendante, nous portons un intérêt pragmatique et philosophique vers la croissance durable. En effet, il est possible de concilier l'innovation et

---

<sup>44</sup> Les entreprises allemandes se concentrent davantage sur le 'comment' (partage d'expérience) alors que les entreprises anglo-saxonnes sur le 'combien' (vision plus utilitariste).

une démarche de RSE dans une perspective d'atteindre une performance globale (cf. les travaux du CJD sur cette notion ; Berger-Douce, 2015). Par exemple, plusieurs axes peuvent être combinés et complémentaires: l'axe de la croissance et l'axe de l'écologie (impact de l'activité sur les ressources naturelles, circuits courts ...) (Berger-Douce, 2014a et b). Plusieurs thèmes de réflexion liés à l'organisation et au management de l'entreprise sont ainsi abordés : la quête de sens, la responsabilisation des salariés, l'autonomie, ...

Nous croyons à la prise de conscience collective de la société civile. Dirigeants, salariés, chercheurs ... ont conscience que la manière actuelle de gérer les organisations touche à certaines limites. La plupart des dirigeants, et des employés, est frustrée par la lourdeur, la bureaucratie, la perte de sens, les conflits ... qui finissent par annihiler les efforts collectifs au sein de l'organisation. La vision court-termiste liée à certaines approches de la financiarisation de l'économie sont également remises en cause. C'est une histoire de bon sens. Pourtant, le bon sens commun n'est pas toujours commun !<sup>45</sup> Finalement, si proposer plusieurs photographies d'entreprises est aisé, créer une modélisation dynamique doit pouvoir conduire à une certaine reproductibilité.

En conclusion, nous invitons les chercheurs, les enseignants, mais également les dirigeants et les salariés, à partager notre vision. En effet, ceci pourrait conduire à une forte sensibilisation sur des thèmes majeurs de la vie de l'entreprise du XXIème siècle : l'organisation, le management, la croissance et l'écologie. Ceci contribuerait sans doute à l'amélioration de l'image de la PME et au renforcement de son attractivité ... pour finalement développer une forme de bonheur au travail !!!

---

<sup>45</sup> « Le bon sens était là; mais a été dissimulé par crainte du sens commun » (Alessandro Manzoni ; 1785-1873)

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agor, W.H., (1990). Wanted: the intuitive director. Dans Agor, W.H. (sous la direction de), *Intuition in Organizations*. Sage Publications, Newbury Park, CA, 125–130.
- Ajzen, I. (1985), From intentions to actions : A theory of planned behavior, In J. Kuhi & J. Beckmann (Eds), *Action – Control : From cognition to behavior*, p.11-39, Heidelberg : Springer.
- Ajzen, I. (1987), Attitudes, traits, and actions : Dispositional prediction of behavior in social psychology, *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1-63.
- Ajzen, I. (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002), Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 1-20.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior* (Englewood Cliffs : Prentice Hall).
- Aldrich, H., Cliff, H. (2003), The persuasive effects of family on entrepreneurship : toward a family embeddedness perspective, *Journal of Business Venturing*, 18, 583-596.
- Allinson, W.C., Hayes, J. (1996). The cognitive style index: a measure of intuition analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 1, February, 119-135.
- Allinson, C.W., Chell, E.; Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1), 31-43.
- Alsos, G.A., Kaikkonen, V. (2005), Opportunities and prior knowledge: a study of experienced entrepreneurs, *frontiers of Entrepreneurship*, 2004, 301-314.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007a), Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007b), Guest Editors' Introduction – The Entrepreneurial Theory of the Firm, *Journal of Management Studies*, 44(7), Novembre, 1057-1063.
- Alvarez S.A., Barney J.B. (2010), Entrepreneurship and Epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities, *The Academy of Management Annals*, vol.4, n°1, 557-583.
- Alvarez S.A., Parker, S. (2009), Emerging firms and the allocation of control rights, A Bayesian approach, *Academy of Management Review*, 34, 209-227.
- Alvarez S.A., Barney J.B., Anderson, P. (2013), Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research, *Organization Science*, vol.24 (1), January-February, 301-317.
- Ansoff, I.H. (1965), *Corporate strategy*, J. Wiley, 1<sup>ère</sup> édition. Traduction française : Stratégie de développement de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques.
- Ansoff, H. I. (1986), Competitive strategy analysis on the personal computer, *Journal of Business Strategy*, 6(3), 28-36.
- Archier, G., Serieyx, H. (1983), L'Entreprise du troisième type, Points Economie, 254 p.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business venturing*, 18, 105-123.

- Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O., Pacitto, J.C. (2011), Très petite entreprise et croissance: à la découverte d'un continent inexploré, *Management & Avenir*, 2011/3 (43), 16-36.
- Audretsch, D. (2006), L'émergence de l'économie entrepreneuriale, *Reflets et perspectives de la vie économique*, DeBoeck (eds), 2006/1 (Tome XLV), 43-70.
- Avenier, M.J., Schmitt, C. (2009), Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience de praticiens de la gestion en PME, *Economie et Société, Série Economie de l'Entreprise*, n°2, 271-294.
- Bandura, A. (1988), Organisational applications of social cognitive theory, *Australian Journal of Management*, 13 (2), 275
- Barbosa, S.D. (2009), Le mythe de l'entrepreneur irrationnel, *L'expansion Entrepreneuriat*, vol. 3, 6 p.
- Baron, R.A. (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship : why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, 13(4), July, 275-294.
- Baron, R.A., (2006), Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities, *Academy of Management Perspective*, 20 (1), 104-119.
- Baron, R.A. (2008), The role of affect in the entrepreneurial process, *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, 328-340.
- Baron, R., Shane, S. (2007), *Entrepreneurship : a process perspective*, Cengage Learning, févr. 2007, 2<sup>nd</sup> edition, 496 p.
- Baron, R.A., Ward, T.B. (2004), Expanding entrepreneurial cognition's toolbox : Potential contributions from the field of cognitive science, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 553-573.
- Barsoux, J.L., Lawrence, P.A. (1991), The making of French manager, *Harvard Business Review*, July-August.
- Basso, O., Fayolle, A., Bouchard, V. (2009), L'orientation entrepreneuriale : histoire de la formation d'un concept, *Revue Française de Gestion*, 195, 175-192.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J.M. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, *Méthodes de recherche en management*, R.A. Thiétart (coord.), Dunod, Paris, 224-256.
- Begin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., Fayolle, A. (2014), La longévité des entreprises familiales en question, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3 (13), 11-3.
- Berger-Douce, S. (2014a), Concilier RSE et innovation au service de la performance durable en PME ?, Journée de recherche *La croissance des entreprises – Nouvel enjeu pour le management ?*, Montpellier, 20 avril 2014.
- Berger-Douce, S. (2014b), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle », *RIMHE*, n°12, mai-juin-juillet 2014, 10-28.
- Berger-Douce, S. (2015), La performance par l'innovation responsable..., *Entreprendre & Innover*, 2015/1 (24), 37-44.
- Berglund, H. (2007), Opportunities as existing and created: a study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry, *Journal of Enterprising Culture*, 15 (3), 243-273.

- Bhave, M.P. (1994), A process model of entrepreneurship venture creation, *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242.
- Bird, B. (1988), Implementing entrepreneurial ideas : The case of intentions, *Academy of Management Review*, 13 (3), 442-453.
- Bird, B. (1992), The operation of intention in time : The emergence of the new venture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (1), 11-20.
- Bird, B., Jelinek, M. (1988), The operation of entrepreneurial intentions, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 88, 21-29.
- Blume, B.D.; Covin, J.G. (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do?, *Journal of Business Venturing*, 26, 137-151.
- Boissin, J.P., Chollet, B., Emin, S. (2005), Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise : un état des lieux, *4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Novembre, 20 p.
- Boissin, J.P., Grazzini, F., Weil, G. (2011), Psychologie du dirigeant face à l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans un contexte d'hyper croissance, *Gestion 2000*, vol.28, n°4, Juillet-Août, 81-102.
- Boissin, J.P., Janssen, F. (2015), Norris F. Krueger J.R. – La cognition entrepreneuriale, in *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME*, coord. K. Messeghem, O. Torrès, Edition EMS, 193-210, 496 p.
- Brechet, J.P., Schieb-Bienfait, N., Desreumaux, A. (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, 37-54.
- Brigham, K.H., De Castro, J.O., Shepherd, D.A. (2007). A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31 (1), 29-51.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms, *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 24-40.
- Brown, T. E., Davidsson, P. & Wiklund, J., (2001), An operationalization of Stevenson's conceptualization of Entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour, *Strategic Management Journal*, 22, p. 953
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 431 p.
- Bruyat, C., Julien, P.A. (2001), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Burgelman, R.A. (1983), Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, *Management science*, vol. 29, n° 12, 1349-1364.
- Burgelman, R.A. (1988), Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing, *Interfaces*, vol. 18, n° 3, 74-85.
- Busenitz, L.W., G.West, D., Shepherd, T., Nelson, G.N., Chandler, A.Z. (2003), Entrepreneurship research in emergence : past trends and future directions, *Journal of Management*, 29 (3), 285-308.

- Bygrave, W.D. (2007), The entrepreneurial paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1), 7-26.
- Bygrave, W.D., Hofer, C.W. (1991), Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22.
- Byrne J., Fayolle, A., Toutain O. (2014), *Entrepreneurship Education: What we know and what we need to know*, in Chell E and Karatas Ozkan M. (Ed.s), Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship, Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing Limited
- Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J., Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, Jul2009, Vol. 34 Issue 3, p. 511-532
- Carrier, C. (1996), Intrapreneurship in SME's : an exploratory study", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 21 (3), 5-20.
- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec.
- Chabaud, D. (2016), Entrepreneur et capitaine d'industrie, in A. Tiran & D. Uzunidis (dir.) *dictionnaire économique de l'entrepreneuriat*, Classiques Garnier, à paraître.
- Chabaud, D., Degeorge, J.M. (2015), Croire ou ne pas croire : une question de dirigeant ?, *Entreprendre et Innover*, Février 2015, 24, 8-18.
- Chabaud, D., Germain, O. (2006), La réutilisation des données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ?, *M@n@gement*, 9 (3), 2006, 191-213.
- Chabaud, D., Louart, P. (2013), Les PME indépendantes, une espèce en voie d'extinction ?, *Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?*, EMS, 99-116.
- Chabaud, D., Messeghem, K. (2010), Le paradigme de l'opportunité – Des fondements à la refondation, *Revue Française de Gestion*, vol.36, 206, 93-112.
- Chabaud D., Messeghem K. (2014), Les ETI, Un nouvel objet de recherche, *Revue Française de Gestion*, vol.40/244, 95-110.
- Chabaud, D., Ngijol, J. (2004), *La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ?*, 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Le Havre.
- Chabaud, D., Ngijol, J. (2010), Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ?, *Revue française de Gestion*, 36 (206), 129-147.
- Chabaud, D., Sammut, S. (2014), Entrepreneuriat et entreprises familiales : de la proximité à un champ de recherche spécifique, *Revue de l'entrepreneuriat*, 13 (3-4), 7-10.
- Chabaud, D., Sammut, S. (2016-à paraître), Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME, *Revue de l'entrepreneuriat*, 15 (1).
- Champagne De Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Seville, M., Belliato, E. (2012), La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance, *Revue Française de Gestion*, 5 (224), 65-84.
- Chandler, G.N., De Tienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study, *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 3, May 2011, 375-390
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2011), Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative, *Management & Avenir*, 2011/3 (43), 37-56.

- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2015). L'entrepreneur visionnaire au coeur de l'hypercroissance, *Entreprendre & Innover*, 24, 27-36.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. (1988), The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style, *Journal of Management Studies*, 5 (3), 217-234.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. (1990), New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis, *Journal of Business Venturing*, 5, 123-135.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Dane, E., Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32, 33-54.
- Danjou, I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Editions L'Harmattan.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Davidsson, P. (2003), The domain of entrepreneurship research: some suggestions, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and growth*, 6, 315-372.
- Davidsson, P. (2005), Method issues in the study of venture start-up processes, in *Entrepreneurship Research in Europe – Outcomes and Perspectives*, Fayolle, Kyro and Ulijn Eds, Edward Elgar, 35-54, 366 p.
- Davidsson, P. (2015), Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization, *Journal of Business Venturing*, In press, 22 p.
- Davidsson, P., Wiklund, J. (Eds.) (2013), *New Perspectives On Firm Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Degeorge, J.M. (2007), Le déclenchement du processus entrepreneurial : le cas des ingénieurs français, *Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Jean Moulin Lyon III, 26 novembre 2007, 432 p.
- Degeorge, J.M. (2015), Le syndrome du poisson lune, Un manifeste d'anti-management, *Revue Internationale PME*, 28 (3-4), 319-322.
- Degeorge, J.M., Chabaud, D. (2013), Les dirigeants d'aujourd'hui, in *Qui sont vraiment les dirigeants de PME*, Eds EMS, 21-39, 191 p.
- Degeorge, J.M., Fayolle, A., Randerson, K. (2015), Entrepreneurial Opportunities: How do Cognitive Styles and Logics of Action Fit in?, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27 (1), 19-39.
- Degeorge, J.M., Messeghem, K. (2011), *Management entrepreneurial et nature de l'opportunité*, 7<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris, 12-14 octobre 2011.
- Degeorge, J.M., Messeghem, K. (2016- à paraître), Management entrepreneurial et nature de l'opportunité, *Finance Contrôle Stratégie*.
- Deschamps, B., Paturel, R. (2005), *Reprenre une entreprise - saine ou en difficulté*, Entrepreneurs, Dunod, 2<sup>ème</sup> ed., 264 p.

- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., McGee, J.E. (1999), Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 85–102.
- Dimov, D. (2007), Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September.
- Dominguez N., Mayrhofer U. (2016-à paraître), « Il n'est jamais trop tard pour entreprendre » : l'internationalisation des *born-again globals*, *Revue de l'entrepreneuriat*, volume 15, n°1.
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review*, 27 (2), 9-25.
- Eckhardt J.T., Shane S.A. (2003), Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*, 29 (3), 333-349.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emin, S. (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : Le cas français*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France (Grenoble), Novembre 2003, 453 p.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., Heier, H., (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (2), 390–405.
- Fayolle, A. (1996), *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon III, Décembre 1996, 575 p.
- Fayolle, A. (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, 128 p., ISBN2100486411.
- Fayolle, A. (2010), Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités - Un cadre intégrateur, *Revue Française de gestion*, 36 (206), août-septembre, 149-170.
- Fayolle, A. (2013), Personal views on the future of entrepreneurship education, *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (7–8), 692–701.
- Fayolle, A., Begin, L. (2009), Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ?, *Management International*, 14 (1), 11-23.
- Fayolle, A., Gailly, B. (2004), *Using the theory of planned behaviour to assess entrepreneurship teaching programs : A first experimentation*, INTENT 2004 Conference, Napoli (Italy), 4-7 July.
- Fayolle, A., Gailly, B. (2015). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence, *Journal of Small Business Management*, 53 (1).
- Fayolle, A., Linan, F. (2013), The future of research on entrepreneurial intentions, *Journal of Business Research*, May, 67 (5), 663-666.
- Fayolle, A., Linan, F. (2015), A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses and research agenda, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Spring, 10.1007/s11365-015-0356-5
- Fayolle, A., Schmidt, U. (2014). La coopération chercheurs-entrepreneurs : mission impossible ?. *Entreprendre & Innover*, 2014/2-3, 21-22.

- Fiet, J.O. (2007), A prescriptive analysis of search and discovery, *Journal of Management Studies*, 44, 592-611.
- Filion, L.J. (2008), Les représentations entrepreneuriales, un champ d'étude en émergence, in *Les représentations entrepreneuriales*, sous la direction de LJ Filion et C Bourion, *Revue Internationale de Psychologie*, vol. XIV, n°32, Printemps 2008, 13-44, 262 p.
- Filion, L.J., Bourion, C. (2012), *La cognition entrepreneuriale - Méthodes de recherche*, Éditions Eska, Printemps 2012, 384 p.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior : An introduction to theory and research*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Fisher, G. (2012), Effectuation, causation and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 1019-1051.
- Fonrouge, C. (2002), L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique, *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 28 (2), 145-158.
- Forbes, D.P. (1999), Cognitive approaches to new venture creation, *International Journal of management review*, 1 (4), 415-439.
- Forbes D. (2005), Are Entrepreneurs more Overconfident than Others ?, *Journal of Business Venturing*, vol. 20, p. 623-640.
- Foss, N.J., Klein, P.G., Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., (2008), Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: towards a new synthesis, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (1), p.73-94.
- Froehlicher, T., Barès, F. (2014), Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance?, *Entreprendre & Innover*, Vol. 4, no 23, Automne 2014, p. 45-58.
- Gabrielsson, J.; Politis, D. (2011). Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. *Small Business Economics*, April 2011, 36 (3), 281-298,
- Gaglio, C.M., Katz, J.A. (2001), The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness, *Journal of Small Business Economics*, 16, 95-111.
- Gailly, B. (2002), La pertinence des plans d'affaires en phase de pré-démarrage: étude quantitative et implications pour les structures d'appui, *Actes du 2<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 184-199.
- Gartner, W.B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- George, B. A. (2011). Entrepreneurial orientation: A theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations, *Journal of Management Studies* 48 (6), 1291-1313.
- George, B.A., Marino, L. (2011), The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (5), 989-1024.
- Germain, O. (2010), Quand l'opportunité rencontre la stratégie, *Revue Française de Gestion*, vol.36, 206, 171-187.

- Glick, W.H., Huber, G.P., Miller, C.C., Doty, D.H., Sutcliffe, K.M. (1990), Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments, *Organization Science*, Vol. 1 Issue 3, p. 293-312.
- Goss, D. (2007). Enterprise Ritual: A Theory of Entrepreneurial Emotion and Exchange. *British Journal of Management*, June 2008, 19 (2), p. 120.
- Gregoire, D., Corbett, A., McMullen, J. (2011), The cognitive perspective in entrepreneurship: an agenda for future research, *Journal of Management Studies*, 48 (6), 1443-1477.
- Hansen, D.J., Lumpkin, G.T. (2009), Testing of refining a creativity-based model of opportunity recognition, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Conference, 2009.
- Hansen D.J., Shrader R. Monllor J. (2011), Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity, *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.
- Hayat, P. (2012), *Pour un new deal entrepreneurial – Créer des entreprises de croissance*, Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin, Octobre, [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)
- Hernandez, E.M., Marco, L. (2006), *Entrepreneur et décision – De l'intention à l'acte*, Editions Eska, 190 p.
- Hitt, M., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001), Guest Editors' Introduction to The Special Issue, Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hitt, M., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, de Boeck Université.
- Hlady-Rispal, M., Jouison-Laffitte, E. (2014), Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 52 (4), 589-593.
- Hodgkinson, G.P., Sadler-Smith, E. (2003). Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allison-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 243–268.
- Honig, B. (2004), Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business planning, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3 (3), 258–273.
- Hsieh, C., Nickerson, J.A., Zenger, T.R. (2007), Opportunity Discovery, Problem Solving and a Theory of the Entrepreneurial Firm, *Journal of Management Studies*, Nov 2007, 44 (7), 1255-1277.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. (2003), A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions, *Journal of Management*, 29, 963-989.
- Ireland, R.D., Covin, J.G., Kuratko, D.F. (2009), Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 19-46.
- Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise: Une obligation pour les PME?*, De Boeck, Bruxelles.
- Jones, C., Spicer, A. (2009), *Unmasking the entrepreneur*, Edward Elgar, London.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Editions Vuibert, 288 p.

- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*. Paris : Économica.
- Kaufman, J.C. (1996), *L'entretien compréhensif*, sous la direction de F. de Singly, Nathan, Paris, 128 p.
- Khatri, N. (2000), The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 53, 57-86.
- Kickul, J., Gundry, L.K., Barbosa, S.D., Whitcanack, L. (2009). Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process, *Entrepreneurship: Theory and practice*, March, 439-453.
- Kirzner I.M., (1973), *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago.
- Kirzner, I.M. (1997), Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach, *Journal of Economic Literature*, 35? 60–85.
- Kozhevnikov, M., (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133 (3), 464–481.
- Krueger, N.F. (2000), The cognitive infrastructure of opportunity emergence, *Entrepreneurship: Theory and practice*, 24 (3), 5-23.
- Krueger, N.F., Carsrud, A.L. (1993), Entrepreneurial intentions : Applying the Theory of Planned Behavior, *Entrepreneurship and Regional development*, 5, 315-330.
- Krueger, N.F.; Kickul, J. (2006), *So you thought the intentions model was simple? Navigating the complexities and interactions of cognitive style, culture, gender, social norms, and intensity on the pathway to entrepreneurship*, Paper presented at the 2006 United States Association Small Business and Entrepreneurship Conference.
- Krueger, N.F., Reilly, M.D., Carsrud, A.L. (2000), Competing models of entrepreneurial intentions, *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Lamine, W., Fayolle, A., Jack, S., Chabaud, D. (2015), One step beyond ? Towards a process view of social networks in entrepreneurship, *Journal of Entrepreneurship & Regional Development*, vol.27 (7-8), September.
- Le Bot, F. (2014), Capitaines d'industries, in *Dictionnaire Sociologique de l'Entrepreneuriat*, Presses de Sciences Po, 85-101, 640 p.
- Le Breton, I., Miller, D., Barès, F. (2015), Governance and Entrepreneurship in Family Firms: Agency, Behavioral Agency and Resource-Based Comparisons, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 6, no 1, Mars 2015, 58-62.
- Lecointre, G. (dir) (2012), *Le grand livre de l'économie PME 2012*, Gualino-Lextenso Editions.
- Lerch, C., Shenk, E., Cavallucci, D. (2012), Emergence d'une fonction d'innovation en PME: le rôle de l'intrapreneur, *Management International*, 16 (4), 71-84.
- Linan, F. (2005), Development and validation of an entrepreneurial intention questionnaire (EIQ), *15<sup>th</sup> Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference (INTENT)*, July, 14 p.
- Lieberman, M.D. (2000). Intuition: a social and cognitive neuroscience approach, *Psychological Bulletin*, 126 (1), 109-137.
- Lirzin, F., Weber, L. (2011), Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ?, Table ronde tenue sous la présidence de Christian Marbach le 18 novembre 2010, lors du colloque «

200 ans d'histoire du corps des Mines, ESKA - *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011/3 Août, 106-112.

Long, W.; McMullan, W.E. (1984). Mapping the new venture opportunity recognition process. Dans J.A. Hornaday, F.A. Tardley, J.A. Timmons, K.H. Vesper (sous la direction de), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 567-591.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

Lumpkin, G.T.; Hill; G.E.; Shrader, R.C. (2004). Opportunity recognition, In H.P. Welsch (sous la direction de), *Entrepreneurship: The way ahead*, 73-90, London: Routledge.

Lumpkin, G.T.; Lichtensten, B.B. (2005). The role of organisational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 451-472.

Luno, A.P., Valle-Cabrera, R., Wiklund, J. (2011), The dual nature of innovative activity: how entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption, *Journal of Business Venturing*, 26 (5), 555-571.

March, J., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87.

Mayer, D., Gartner, W.B. and Venkataraman, S. (2000), The research domain of entrepreneurship, *Entrepreneurship Division Newsletter*, 15, 6.

McGrath, R.G.? McMillan, I.C. (2000), *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Boston, Harvard Business School Press.

McKelvie, A., Haynie, J.M., Gustavsson, V., (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), May, 273-292

Merz, G.R., Sauber, M.H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms, *Strategic Management Journal*, 16 (7), 551-564.

Messeghem, M., Sammut, S. (2010), Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2010/1 (9), 82-107.

Messeghem, M., Sammut, S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Editions EMS Management & Société, 243 p.

Miles M.B., Huberman M.A. (2003), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Beverly Hills, CA, 1994. Trad. Franc.: *Analyse des données qualitative*, De Boeck Université, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> éd.

Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 770-791.

Miller, D. (2011), Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (5), 873-894.

Miller, C.C., Cardinal, L.B., Glick, W.H. (1997), Retrospective reports on organizational research: a reexamination of recent evidence, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 189-204.

Miller, D., Friesen, P.H. (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.

- Mintzberg, H. (1973), Strategy- Making in three modes, *California Management Review*, 16 (2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1979), The structuring of *organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A. and Smith, J.B. (2002), Toward a theory on entrepreneurial cognition : rethinking the people side of entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), 93-104.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Bird, B., Gaglio, C.M., McMullen, J.S., Morse, E.A., Smith, J.B. (2007), The central question in entrepreneurial cognition research, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (1): 1-27.
- Mitchell, J.R., Shepherd, D.A. (2008), To thine own self be true: images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action, *Journal of Business Venturing*, vol. 25 (1), 138-154.
- Mitchell, J.R., Shepherd, D.A. (2010), To thine own self be true: images of self, images of opportunity and entrepreneurial action, *Journal of Business venturing*, 25 (1), 138-154.
- Moreau, R. (2006), Quelle stabilité pour l'intention entrepreneuriale ?, *8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, 25/26/27 octobre 2006, Fribourg (Suisse), 18 p.
- Murphy, P.J. (2010), A 2X2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, 1-16.
- Myers, D.G. (2002). *Intuition: its powers and perils*, Yale University Press, New Haven.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K., Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, *Family Business Review*, 20 (1), 33-47
- Penrose, E.T. (1959), *The thoery of the growth of the firm*, Blackwell. Edition révisée : Oxford University Press, 1995.
- Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (1982), Économica, 1999.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, 2003.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-788.
- Sammut, S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, 2003/3 (144), 153-164.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), 253-263.
- Sarasvathy, S. D., (2008). *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* , pp. 1-9, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=909038>
- Sarasvathy, S.D., Dew, N. (2005), New market creation through transformation *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 15 (5), p.533
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., Venkataraman, S. (2003), Three views of entrepreneurial opportunity”. Dans Z. J. Acs et D. B. Audretsch (Sous la direction de), *Handbook of entrepreneurship*, vol. 1, 141-160, Boston: Kluwer.



- Smith, B.R.; Matthews, C.H.; Schenkel, M.T. (2009). Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 38-57.
- Stevenson, H.H. (2000), *Why entrepreneurship has won?*, Coleman White Paper, USASBE Plenary Adress, 17 février, 8 p.
- Stevenson, H.H., Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Mar/Apr 85, 63 (2).
- Stevenson, H.H., Jarillo J.C. (1986), Preserving Entrepreneurship as Companies Grow, *Journal of Business Strategy*, 6 (1), 10-23.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Suddaby, R., Bruton, G.D., Si, S.X. (2014), Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity, *Journal of Business Venturing*, 30 (1), 1-10.
- Tarillon, C, Grazzini, F., Boissin, J.P. (2015), Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups, *Revue Internationale PME*, vol.28, n°3-4, 66-101.
- Tkachev, A., Kolvereid, L. (1999), Self-employment intentions among Russian students, *Entrepreneurship & Regional development*, 11, 269-280.
- Torres, O. (2007), *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Coll. Regards sur les PME, n°14, La Documentation française, 136 p.
- Torres, O., Chabaud, D. (2013), La santé du dirigeant de PME, un sujet capital marginalisé, in *Qui sont vraiment les dirigeants de PME?*, Eds EMS Management et Société, 41-56, 191 p.
- Tounes, A. (2003), *L'intention entrepreneuriale – Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, Décembre 2003, 459 p.
- Toutain, O., Fayolle, A., Kyro, P. (2014). *Enterprising education in the process of social transformation : challenges and perspectives*, In Knudsen, B.T., Christensen Dorthe Refslund, Blenker, Per, *Enterprising Initiatives in the Experience Economy: Transforming Social Worlds*. Routledge, 137-150 P.
- Van De Ven, A.H. (2007), *Engaged Scholarship*, Oxford : Oxford University Press.
- Venkataraman, S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research : An editor's perspective, In J. Katz & R. Brockhaus (Eds), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Greenwich, CT : JAI Press, 119-138.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S.D., Dew, N., Forster, W.R. (2012), Reflections on the 2010 AMR decade Award: Wither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial, *Academy of Management Review*, vol.37, n°1, p.21-33.
- Verstraete, T., Fayolle, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 4 (1), 33-52.
- Verzat, C. (2009) Université entrepreneuriale n'est pas un oxymoron, Dossier mythes de l'entrepreneur, *l'Expansion Entrepreneuriat*, n°1, janvier.
- Wales, W., Monsen, E., McKelvie, A. (2011), The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Sep 2011, 35 (5), 895-923.

Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2007), Building an integrative model of small business growth, *Small Business Economics*, Springer, 10.1007/s11187-007-9084-8.

Wiklund, J., Shepherd, D.A. (2011), Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Sep, 35 (5), 925-946.

Yin, R.K. (1990), *Case study reseach ; design and methods*, Newbury Park, CA, Sage, 2<sup>ème</sup> ed.

Yin, R.K. (2003), *Case study research: design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.), Thousand Oaks, CA: sage publications.

Zahra, S.A. (2007), Contextualizing theory building in entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 22, 443-452.

Zahra, S.A., Randerson, K., Fayolle, A. (2013), Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research, *M@n@gement*, 16 (4), 357- 432.

## CV DETAILLE

**Jean-Michel DEGEORGE**

✉ jean-michel-degeorge@emse.fr



**Docteur en Sciences de Gestion**  
**Maître Assistant en Sciences de Gestion**  
**Chercheur Laboratoire Coactis EA4161**

-----

Ecole des Mines de Saint-Etienne (EMSE)  
158 cours Fauriel CS 62362 42023 Saint-Etienne

-----

- ✓ Vice-Président 'Revue' « Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation » depuis 2014
- ✓ Secrétaire de Rédaction de la « Revue de l'Entrepreneuriat » (rang B HCERES) depuis 2014
- ✓ Membre du comité de rédaction de la revue « Entreprendre et Innover » depuis 2009
- ✓ Accompagnateur amont *Réseau Entreprendre Loire*
- ✓ Tuteur PEPITE *Beelys*

### FORMATION

- 2007      **Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion**  
Université Jean Moulin Lyon III  
*« Le déclenchement du processus de création ou de reprise d'entreprise : le cas des ingénieurs français »*  
Soutenance 26 novembre 2007 – Dir. Alain FAYOLLE  
Mention *Très Honorable avec félicitations du jury*
- 1997      **DEA Gestion Socio-économique des Entreprises et des Organisations**  
Université Lumière Lyon II / ISEOR  
*« Analyse du fonctionnement d'une PME : étude de ses dysfonctionnements et de son mode de communication »*  
Dir. Véronique ZARDET
- 1995      **Maitrise Marketing**  
CNAM Saint-Etienne/Lyon

## CARRIERE

### **ENSEIGNANT CHERCHEUR (2004/2016)**

2014/2016 : **ECOLE DES MINES DE SAINT-ETIENNE**

*Maitre-Assistant en Sciences de Gestion, Responsable du Tronc Commun 1A (SEG : Sciences Economiques et de Gestion), Responsable de PRICE 2A (Projet d'Innovation, de Création et d'Entrepreneuriat)*

*Chercheur au Laboratoire COACTIS EA4161, Lyon/Saint-Etienne*

2012/2014 : **ECOLE DES MINES D'ALES**

*Maitre-Assistant Associé en Sciences de Gestion, Responsable du département Management et Entrepreneuriat*

Chercheur associé au Centre de Recherche en Entrepreneuriat, EM Lyon Business School, Lyon

2010/2012 : **GROUPE INSECC, Lyon**

Enseignant Chercheur en *Entrepreneuriat* et en *Management stratégique*

Chercheur associé au Centre de Recherche en Entrepreneuriat, EM Lyon Business School, Lyon

2004/2010 : **GROUPE ESC SAINT-ETIENNE**

Enseignant Chercheur en *Entrepreneuriat, en marketing* et en *Management Stratégique*

Chercheur associé au Centre de Recherche en Entrepreneuriat, EM Lyon Business School, Lyon

### **AUTRES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES**

2009/2016 : **Expert en accompagnement de projets de création d'entreprises**

2000/2004 : **S.N TAS**

Reprise de l'entreprise

1995/2002 : **PORTRON (Groupe DESCOURS & CABAUD)**

Directeur d'agence Clermont-Ferrand, Montluçon puis Saint-Etienne

Responsable des achats

## TRAVAUX DE RECHERCHE

### PUBLICATIONS

#### Thèse

DEGEORGE, J.M. (2007), Le déclenchement du processus entrepreneurial : le cas des ingénieurs français, *Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Jean Moulin Lyon III, 432 p., soutenue le 26 novembre 2007 devant un jury composé de messieurs :

**Alain FAYOLLE**, Professeur, Ecole de Management de LYON

**Benoit GAILLY**, Professeur, Université Catholique de Louvain (rapporteur)

**Karim MESSEGHEM**, Professeur des universités, Université de Montpellier (rapporteur)

**Michel BERNASCONI**, Professeur, CERAM Sophia Antipolis

**Emile-Michel HERNANDEZ**, Professeur des universités, Université de Reims

**M. Stéphane MARION**, Maître de Conférences, Université Jean Moulin Lyon III

Mention très honorable, félicitations du jury à l'unanimité

#### Articles en cours

DEGEORGE, J.M., CHABAUD, D. (2<sup>ème</sup> évaluation), La firme entrepreneuriale et l'orientation entrepreneuriale au travers de la construction d'une opportunité (*Revue Internationale PME* - rang B HCERES).

DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A., RANDERSON, K. (en cours d'évaluation), L'opportunité entrepreneuriale : perspective cognitive et approche comportementale (Recherches en Sciences de Gestion – rang B HCERES).

#### **Articles dans des revues à comité de lecture**

1. DEGEORGE, J.M., MESSEGHEM, K. (2016- à paraître), Management entrepreneurial et nature de l'opportunité, *Finance Contrôle Stratégie*. (rang B HCERES)
2. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A., RANDERSON, K. (2015), Entrepreneurial Opportunities: How do Cognitive Styles and Logics of Action Fit in?, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27 (1), 19-39. (rang C HCERES)
3. CHABAUD D., SAMMUT, S., DEGEORGE, J.M. (2015), Des racines et des ailes, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14 (4), 9-17. (rang B HCERES)
4. CHABAUD D., MESSEGHEM K. et DEGEORGE J.M. (2015), La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management, *Revue internationale PME*, 28 (3-4), 27-36. (rang B HCERES)
5. DEGEORGE, J.M. (2015), Méthodologie qualitative et processus : deux frontières de la recherche en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14 (1), 7-14. (rang B HCERES)
6. CHABAUD, D., DEGEORGE, J.M. (2015), Croitre ou ne pas croitre : une question de dirigeant ?, *Entreprendre et Innover*, 2015/1, février, 24, 8-18.
7. DEGEORGE, J.M., CHABAUD, D., MESSEGHEM, K. (2015), Croissance des entreprises : le dirigeant au cœur des analyses, *Entreprendre et Innover*, 2015/1, 24, 5-7.
8. DEGEORGE, JM, MAGAKIAN, JM (2013), Vision et opportunité entrepreneuriale : une relation au travers du processus d'idéation ?, *Gestion 2000*, 4, Juillet-Aout 2013, 123-140. (rang C HCERES)
9. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2011), The entrepreneurial process trigger: a modelling attempt, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18 (2), 251-277. (rang C HCERES)
10. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2011), Les étudiants français ont-ils la fibre entrepreneuriale, *Entreprendre et innover*, n°9-10, juin 2011, 21-28.
11. FAYOLLE, A., SURLEMONT, B., DEGEORGE, J.M. (2011), Revisiter le processus de création d'entreprise : quelles questions, quelles réponses ?, *Entreprendre et Innover*, n°9-10, Juin 2011, 5-6.
12. DEGEORGE, J.M. (2010), Penser l'entrepreneuriat hors des sentiers battus, *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°6, juin 2010, 3-6.
13. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2010), Penser l'entrepreneuriat hors des sentiers battus, *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°6, juin 2010.
14. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2008), Is Entrepreneurial Intention Stable Through Time? First Insights from a Sample of French Students, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5 (1), 7-27. (rang C HCERES)
15. FAYOLLE, A., DEGEORGE, J.M. (2007), Création d'entreprise et théories psychosociales de l'engagement, *Gestion 2000*, 4, 95-112. (rang C HCERES)
16. DEGEORGE, J.M. (2004), Etudiants et entrepreneuriat: pourquoi se former?, *Revue Humanisme et Entreprise*, Octobre 2004, 33-44, 16 p. (rang C HCERES)

#### **Ouvrages**

17. LEGER-JARNIOU, CERTHOUX, G., DEGEORGE, J.M., LAMETA, N., LEGOFF, H. (2016), *Open book Entrepreneuriat*, Sous la direction de C. Léger-Jarniou, Dunod.
18. FAYOLLE, A., DEGEORGE, J.M. (2012), *Emergence et Dynamiques du Comportement Entrepreneurial - Modèles et Théories pour l'Action*, De Boeck (Eds), 288 p.
19. DEGEORGE, J.M., HOUNOUNOU, A., PIERRE, J.M., ROUSSET, O. (2010), *100 fiches pour comprendre l'entrepreneuriat*, Editions Breal, dir. J.M. Degeorge, 239 p.

### **Contributions à des ouvrages collectifs**

20. DEGEORGE, J.M. (2015), Scott Shane : Une (re)définition du champ de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, *Les grands auteurs en Entrepreneuriat*, Messeghem & Torres Eds, EMS, 289-309, 491 p.
21. DEGEORGE, J.M., CHABAUD, D. (2013), Les dirigeants d'aujourd'hui, in *Qui sont vraiment les dirigeants de PME*, Eds EMS, 21-39, 191 p.
22. DEGEORGE, J.M., FATOUM, S. (2012), La firme entrepreneuriale et l'orientation entrepreneuriale : un regard vers la construction d'une opportunité par les entreprises familiales, *Le grand livre de l'Economie PME 2012* (2<sup>nd</sup>e ed.), Lextenso Editions, décembre, 511-545, 637 p.
23. MAGAKIAN, J.L., DEGEORGE, J.M. (2010), De l'intention au processus d'idéation : quelle relation organisationnelle ?, in *A la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion en entrepreneuriat*, Presse Universitaire de Rennes, 71-97, 374 p.
24. FAYOLLE, A., DEGEORGE, J.M. (2006), Attitudes, intentions, and behaviour: New approaches to evaluating entrepreneurship education, in *International Entrepreneurship Education: Issues and Newness*, Fayolle and Klandt (Eds), Cheletenham (UK) : Edward Elgar, 74-93, 306 p.
25. FAYOLLE, A., ULIJN, J., DEGEORGE, J.M. (2005), The entrepreneurial and innovative orientations of French, German and Dutch engineers : The proposal of an European context based upon some empirical evidence from two studies, in *Entrepreneurship Research in Europe – Outcomes and Perspectives*, Fayolle, Kyro and Ulijn (Eds), Cheletenham (UK) : Edward Elgar, 2005, January, 227-256, 306 p.

### **Coordinations de projets scientifiques & rédacteur en chef invité**

2015: Rédacteur en chef invité du numéro «La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management », *Revue internationale PME*, 28 (3-4), avec Chabaud, D. et Messeghem, K. (rang B HCERES)

2015 : Rédacteur en chef invité du numéro « L'entrepreneuriat face aux défis de la croissance », *Revue Entreprendre et Innover* », n°24, janvier 2015, avec Chabaud, D et Messeghem, K.

2011 : Rédacteur en chef invité du numéro 9 et 10 de la revue *Entreprendre et Innover* (juin/juillet 2011).

2010 : Rédacteur en chef invité du numéro 6 de la revue *L'Expansion Entrepreneuriat* (juin 2010).

### **Ecriture de cas**

26. 2014 : Le cas ADB – En collaboration avec Olivier Toutain (ESC Dijon), CCMP, Juin 2014.

### **Recensions d'ouvrages et interviews**

27. DEGEORGE, J.M. (2015), Le syndrome du poisson lune, Un manifeste d'anti-management, *Revue Internationale PME*, 28 (3-4), 319-322.

28. DEGEORGE, JM (2015), Entreprendre Loire : Notre réseau développe ses actions d'accompagnement de la croissance, *Entreprendre et Innover*, 2015/1, 24, 45-50.

29. DEGEORGE, J.M. (2009), Pour mieux se préparer aux difficultés de la croissance de son entreprise, Résumé du livre *Growing Pains – Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Flamholtz et Randle, Jossey-Bass (4<sup>ème</sup> Ed., 2007), *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°3, septembre 2009, 48-50.

30. DEGEORGE, J.M., (2010), Faciliter le passage à l'acte, Entretien avec Jean-Pierre Martin (Président de l'Union des Couveuses), *L'expansion Entrepreneuriat*, n°6, juin 2010.

## **COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES**

### **Colloques (avec comité de lecture)**

31. DEGEORGE, J.M., CHABAUD, D. (2015), Quel rôle pour l'orientation entrepreneuriale dans la formation des opportunités ?, *9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Entrepreneuriat responsable: pratiques et enjeux théoriques*, Nantes, France, 20-22 mai 2015.
32. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A., RANDERSON, K. (2011), Effectual or Causal Process to Entrepreneurial Opportunities within Firms: Do Intuition and Perception About Opportunity Matter?, *RENT Conference*, Bodo (Norway), November.
33. DEGEORGE, J.M., MESSEGHM, K. (2011), management entrepreneurial et nature de l'opportunité, *7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* (nominée au prix de la meilleure communication), Paris, 12-14 octobre 2011.
34. DEGEORGE, J.M. (2011), Opportunité entrepreneuriale : état de l'art et perspectives, *Organisateur de la Table ronde pour le 7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 12-15 septembre 2011.
35. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A., RANDERSON, K. (2011), Individual Commitment to Entrepreneurial Opportunities within Firms: Does Intuition-Based Behavior Matter?, *European Summer University*, Seville (Spain), September.
36. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2010), L'opportunité entrepreneuriale au sein d'une organisation existante : processus intuitif et analytique (nominée pour la meilleure communication conceptuelle), *CIFEPME*, Bordeaux (France), Novembre 2010, 19 p.
37. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2009), Le processus entrepreneurial : rôle de l'émotion et de l'intuition, *6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sophia Antipolis, 19-21 novembre.
38. DEGEORGE, J.M., PIERRE, J.M., MAGAKIAN, J.L., TRIKI, D. (2009), L'opportunité entrepreneuriale au travers de la capacité d'absorption, *6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sophia Antipolis, 19-21 novembre.
39. DEGEORGE, J.M. (2009), Quelle méthodologie privilégiée lorsqu'il s'agit d'aborder les problématiques touchant au phénomène de la transmission/reprise d'entreprise ?, *Symposium GRH et Repreneuriat, 20ème Congrès AGRH*, Toulouse, 9-11 septembre 2009.
40. DEGEORGE, J.M. (2008), Processus de changement dans une perspective entrepreneuriale: origine interne ou externe ?, *CIFEPME*, Louvain (Belgique), Novembre 2008, 20 p.
41. DEGEORGE, J.M. (2008), The entrepreneurial process trigger : a modelling attempt, *European Summer University*, Bodo (Norway), August 2008, 28 p.
42. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2008), An executive course as an entrepreneurial career accelerator, *18th INTENT Conference*, Miami University, Oxford (Ohio - USA), July 2008, 27 p.
43. DEGEORGE, J.M. (2008), De la formation à l'action: quelle nature d'induction?, *1ère Conférence Internationale "Culture entrepreneuriale et création d'entreprise"*, Monastir (Tunisie), 27-30 avril, 24 p.
44. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2005), Why does understanding the entrepreneurial process triggering phase matter?, *EISB Conference (EFMD)*, 2005, September, Barcelona (Spain), 22 p.
45. DEGEORGE, FAYOLLE, A. (2005), Is entrepreneurial intention stable through time? First insights from a sample of French students, *INTENT Conference*, University of Surrey (London), 19 p.
46. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2004), Trigger issue in the entrepreneurial process: between intention and displacement. The French engineers case, *European Summer University*, Twente (NL), September, 18 p.
47. FAYOLLE, A., DEGEORGE, J.M., ALOULOU, W. (2004), Entre intention et création d'une entreprise nouvelle : Le concept d'engagement, *3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Mars 2004, 17 p.
48. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2003), Role of Entrepreneurship Teaching on some Entrepreneurial Intention Determinants: Exploratory Study, *INTENT Conference*, September (Grenoble-France), 19 p.

#### **Journées de recherche**

49. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A., RANDERSON, K. (2011), Effectual or Causal Process to Entrepreneurial Opportunities within Firms: Do Intuition and Perception About Opportunity Matter?, *1st Effectuation Research and Teaching Conference* - December 5th and 6th, 2011, EM Lyon.

50. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A., RANDERSON, K. (2011), Individual Commitment to Entrepreneurial Opportunities within Firms: Does Intuition-Based Behavior Matter?, *1st Annual Corporate Entrepreneurship Workshop* - 20th-21st June 2011, Lyon.
51. MAGAKIAN, J.L., DEGEORGE, J.M. (2009), De l'intention au processus d'idéation : quelle relation organisationnelle ?, *Journée de recherche AIMS* (ESC Bretagne Brest, France - Laboratoire ICI, Université de Bretagne Occidentale, France - Université du Québec à Trois Rivières : Chaire de Recherche du Canada sur la performance des entreprises) : *à la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion*, 29 p.
52. DEGEORGE, J.M., MAGAKIAN, J.L. (2008), De l'influence du processus d'idéation au passage à l'action entrepreneuriale: étude exploratoire, *Journée de recherche "Entrepreneuriat et Stratégie"*, Pôle Universitaire de Sciences de Gestion (Bordeaux IX) et Bordeaux Ecole de Management, avec le soutien de l'Académie de l'Entrepreneuriat, de l'AIMS et de l'AIRPME, 1er juillet 2008, 22 p.
53. DEGEORGE, J.M. (2005), Le déclenchement du processus entrepreneurial: Un premier éclairage appliqué à la reprise d'entreprise, *Conférence Management 2005 (AFME)*, Décembre 2005, ESC Saint-Etienne, 14 p.

### **CONFERENCES INVITEES**

54. DEGEORGE, J.M. (2015), Vers une évolution de l'accompagnement des créateurs, Organisée par le réseau 'Je crée en Rhône-Alpes', 16 novembre 2015.
55. DEGEORGE, J.M. (2014), De l'ère industrielle à l'ère post-industrielle, Semaine de l'Industrie, 7-12 avril 2014, 4ème édition.
56. DEGEORGE, J.M. (2013), De l'ère industrielle à l'ère post-industrielle, Semaine de l'Industrie, 18-24 mars 2013, 3ème édition.
57. DEGEORGE, J.M., MESSEGHEM, K. (2012), Management entrepreneurial et nature de l'opportunité, *Journée de Recherche MRM*, Montpellier, 9 mars 2012.
58. DEGEORGE, J.M. (2011), L'entrepreneuriat et l'innovation, *Séminaire de conférences organisée par l'ESIEA*, Les Arcs, 21 Mars 2011.
59. DEGEORGE, J.M. (2010), Présentation de l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat, *Séminaire de conférences organisée par l'ESIEA*, Les Deux Alpes, 19 Mars 2010.
60. DEGEORGE, J.M. (2009), Présentation de l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat, *Séminaire de conférences organisée par l'ESIEA*, Les Deux Alpes, 16 Mars 2009.

### **DIVERS**

61. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2005), Is Entrepreneurial Intention Stable Through Time? First Insights from a Sample of French Students, *Cahier de recherche ESC Saint-Etienne*, 19 p.
62. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2004), Trigger issue in the entrepreneurial process: between intention and displacement. The French engineers case, *Cahier de Recherche ESC Saint-Etienne*, 18 p.
63. DEGEORGE, J.M., FAYOLLE, A. (2004), Role of Entrepreneurship Teaching on some Entrepreneurial Intention Determinants : Exploratory Study, *Cahier de Recherche EPI*, 2003-1, 23 p.

### **AUTRES ACTIVITES DE RECHERCHE**

#### **Participations à des jurys et expertises professionnelles**

**2015** : Evaluator du Collège de Labellisation des ouvrages de recherche en Sciences de gestion (FNEGE)

**2014** :

- ✓ Membre du comité de sélection des projets déposés dans le cadre de l'appel à projets PEPITE

- ✓ Invitation comme expert au colloque annuelle de la CTI – Atelier 4 : ‘Innovation et Entrepreneuriat’ – Mardi 11 février 2014, Grenoble
  - ✓ Evaluator du Collège de Labellisation des ouvrages de recherche en Sciences de gestion (FNEGE)
- 2013** : Evaluator du Collège de Labellisation des ouvrages de recherche en Sciences de gestion (FNEGE)

### **Comités scientifiques de revues**

**2011-2017** :

- ✓ Membre du comité de rédaction de la revue « *Entreprendre et Innover* »

### **Comités scientifiques de conférences**

**2015** : Membre du Comité Scientifique du 9<sup>ème</sup> Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation (Nantes – mai 2015)

**2013** : Membre du Comité Scientifique du 8<sup>ème</sup> Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation (Fribourg – Suisse).

**2011** : Membre du Comité Scientifique du 7<sup>ème</sup> Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation.

**2008** : Membre du comité scientifique de la journée de recherche du 28 janvier 2008 : « *L’innovation organisationnelle : état des lieux, état de l’art* », Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne – IAE Université Jean Moulin Lyon 3 (Magellan).

### **Evaluateur pour des revues**

Management International

Revue de l’Entrepreneuriat

Revue Internationale PME (RIPME)

Revue Française de Gestion

International Journal of Entrepreneurship and Small Business

Journal of Small Business and Enterprise Development

Gestion 2000

Entreprendre et Innover

### **Participation à des jurys**

**2015** : Membre du jury Tutorat Doctoral du 9<sup>ème</sup> Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation (Nantes – mai 2015)

**2011** : Membre du jury Tutorat Doctoral du 7<sup>ème</sup> Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation (Paris – octobre 2011)

### **Présentations doctorales**

DEGEORGE, J.M. (2005), Contribution à la compréhension du déclenchement du processus de création d’entreprise – Le cas des ingénieurs français, *Tutorat doctoral national « Entrepreneuriat », Académie de l’Entrepreneuriat*, Novembre 2005, 14 p.

DEGEORGE, J.M. (2004), Trigger issue in the entrepreneurial process: between intention and displacement. The French engineers case, *Doctoral Seminar, European Summer University, Twente (NL)*, 2004, September.

DEGEORGE, J.M. (2004), L’engagement des ingénieurs français dans un processus de création d’entreprise, *Tutorat doctoral national « Entrepreneuriat », Académie de l’Entrepreneuriat*, Mars 2004, 14 p.

### Organisation de colloques

**2014** : Co-organisateur et membre du comité scientifique de la « *Journée entrepreneuriat et PME : enjeux et perspectives* », dans le cadre de la semaine du Management, AEI-AIREPME, Kedge Business School, 23 mai 2014.

**2014** : Co-organisateur et membre du comité scientifique de la journée de recherche « *La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management ?* », avec Didier Chabaud (Université d'Avignon) et Karim Messeghem (Université Montpellier 1) – Montpellier, 10 avril 2014.

**2008** : Co-organisateur de la journée de recherche : « *L'innovation organisationnelle : état des lieux, état de l'art* », ESC Saint-Etienne & IAE Jean Moulin Lyon 3

**2003** : Membre du comité d'organisation de la conférence *INTENT*, INP Grenoble

**2002** : Membre du comité d'organisation de la première « *Université Européenne d'Eté* » en entrepreneuriat (label Ministère de l'Education Nationale), INP Grenoble, Valence

### CONTRATS DE RECHERCHE

**2008-2010** : Recherche financée par le Conseil Général de la Loire (42) et l'ENISE (dotation 40000 euros) : Ingénierie méthodologique « *Repérages des capacités d'absorption des entreprises des filières mécaniques et mécatroniques de la Loire* », en partenariat avec l'ENISE.

**2007-2008** : Négociation, mise en œuvre et réalisation d'études de marché financées par le Conseil Général de la Loire (42) pour les pôles et filières – 45000 euros.

**2007-2008** : Réalisation d'études d'attractivité de différents secteurs d'activités dans un contexte d'innovation technologique (en partenariat avec le Conseil Général de la Loire (42) et l'ENISE) – environ 15000 euros.

### ACTIVITES D'ADMINISTRATION ET AUTRES RESPONSABILITES COLLECTIVES

**2014/2017** : Secrétaire de rédaction de la Revue de l'Entrepreneuriat (rang B HCERES)

**2015/2016** : Membre de la commission 'Entrepreneuriat Enseignement Supérieur' – Saint-Etienne Métropole

**2014-2016** : **Ecole des Mines de Saint-Etienne**

Responsable du Tronc Commun SEG (Sciences Economiques et de Gestion) : 100 heures sur la 1<sup>ère</sup> année (Droit, Macro et Micro-économie, Marketing Industriel, Gestion/Finance, PI) – 15 intervenants

Responsable du PROjet Innovation, Création et Entrepreneuriat (PRICE) : environ 220 heures de travail en groupe sur un projet innovant de création d'entreprise, ou émanant d'un laboratoire ou d'une entreprise – 30 intervenants

**2013-2014** : **Ecole des Mines d'Alès**

Responsable du département Management et Entrepreneuriat : 840 heures sur trois ans – Trois unités d'enseignement (Excellence opérationnelle pour la performance de l'entreprise, Management et entrepreneuriat, Développement personnel et interpersonnel) – Cinq profils métiers – Une trentaine d'intervenants

**2014** : Membre du groupe de travail en vue de l'audition de la CTI – Ecole des mines d'Alès

**2013-2014** : Référent appel à projet PEPITE LR

**2011-2014** : Secrétaire Général de « *l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* »

**2008** : Participation à l'audit *EQUIS* ESC Saint-Etienne

**2008** : Co-écriture de la section recherche du dossier d'accréditation *Master* de l'ESC Saint-Etienne

**2006-2008** : Responsable du département d'enseignement *MIDDE* (Marketing, Innovation, développement Durable et Entrepreneuriat) – ESC Saint-Etienne

## ACTIVITES A DESTINATION DES ENTREPRISES

**2014-2015** : Missions au service du PRojet Innovation, Création et Entrepreneuriat (PRICE) sur le développement de projets innovants des entreprises.

**2013-2014** : Interventions d'expert dans le processus Cap'Idé (Cap pour l'Innovation et le développement des PME-PMI) - Audits stratégiques et marketing, réalisation de *business plan* – Public de PME éligible au dispositif, accompagnement sur 18 mois – Ecole des Mines d'Alès.

**2013-2014** : Co-organisation d'un séminaire de créativité et d'un challenge créativité avec des entreprises (une vingtaine)

**2007-2014** : Formation et consulting – Interventions ponctuelles comme expert : Rédaction de business plan, mise en place d'indicateurs de suivi et de gestion, processus de développement, management des processus de créativité et d'innovation, conseil stratégique.

**2004-2010** : Accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprise – Formation continue, CCI Formation Saint-Etienne.

## ENCADREMENT

### 2014-2016

Tuteur, formateur et accompagnateur au sein de Beelys (PEPITE) pour le D2E (Diplôme Etudiant Entrepreneur) et le statut Etudiant Entrepreneur, 4 étudiants

Responsable du processus d'accompagnement des business plan – Master 2 Entrepreneuriat (Université Jean Monnet de Saint-Etienne)

Expert Processus d'accompagnement amont pour le Réseau Entreprendre Loire

### Depuis 2005

Encadrements de rapports de stage et de mémoire de fin d'année de niveau Licence 3 à Master 2

## ENSEIGNEMENT ET CREATION DE COURS

### ✓ Formation initiale :

THEMATIQUE	NIVEAU	ETABLISSEMENT	DUREE
Découverte du monde de l'entreprise : Historique, enjeux, fonctionnement ...	L3	EMA, EMSE, ESC SE	Conférences et jeu d'entreprise (simulation)
Cycle de conférences de sensibilisation à l'entreprise et à l'entrepreneuriat : création et reprise, croissance des entreprises, direction et management, performances, innovation, RSE	L3 et M1	EMSE, EMA, ESC SE	Cycles de 2 heures
Simulation de gestion, marketing et stratégique informatique ou non informatique	L3, M1 ou M2	EMA, ESC SE	Divers formats (sur plusieurs jours)
Entrepreneuriat : Création et Reprise d'entreprise, <i>Corporate entrepreneurship</i> , accompagnement ...	L3, M1 et M2	EMSE, EMA, ESC SE, IOGS, UJM, U. Lyon3	Divers formats
Gestion et Finance d'entreprise	L3, M1 ou M2	EMA, IOGS, UJM	Divers formats

Marketing : Plan marketing, études et analyses des marchés, enquêtes quantitatives et qualitatives, marketing industriel, B to B ...	L3, M1 ou M2	EMSE, EMA, ESC SE, UJM, IOGS, TSE	Divers formats
Management et Théories des organisations	L3, M1 ou M2	IRUP, EMA, ESC SE	Divers formats
Suivi et accompagnement de projets de création et de reprise d'entreprise : Rédaction de <i>business plan</i> , tableaux de bord, coaching ...	L3, M1 ou M2	EMSE, EMA, ESC SE, UJM, IOGS	Divers formats
Entrepreneuriat : Modules de recherche (Master 2 recherche – Les paradigmes en entrepreneuriat)	M2	Université de Sfax (Tunisie)	20 heures
Management de l'innovation : enjeux, écosystème, processus, outils, leviers, financement ...	M1	EMSE, IOGS	Divers formats et APP
Management stratégique : diagnostic, RBV, modalités, RSE ...	M1, M2	EMSE, EMA, ESC SE, IOGS	Divers formats

✓ **Formation continue :**

THEMATIQUE	NIVEAU	INSTITUTION	DUREE
Entrepreneuriat : accompagnement de projets de création ou de reprise d'entreprise		Réseau Entreprendre, CCI Formation, UJM	Divers formats
Management des PME		IRUP, UJM, TPE, PME	Divers formats
Management stratégique (diagnostic, analyse de la valeur, plan d'actions, mise en œuvre ...)		IRUP, UJM, TPE, PME	Divers formats
Accompagnement au développement stratégique (mise en place de tableaux de bord ...)		IRUP, UJM, TPE, PME	Divers formats
Conduite et accompagnement du changement		IRUP, UJM, TPE, PME	Divers formats

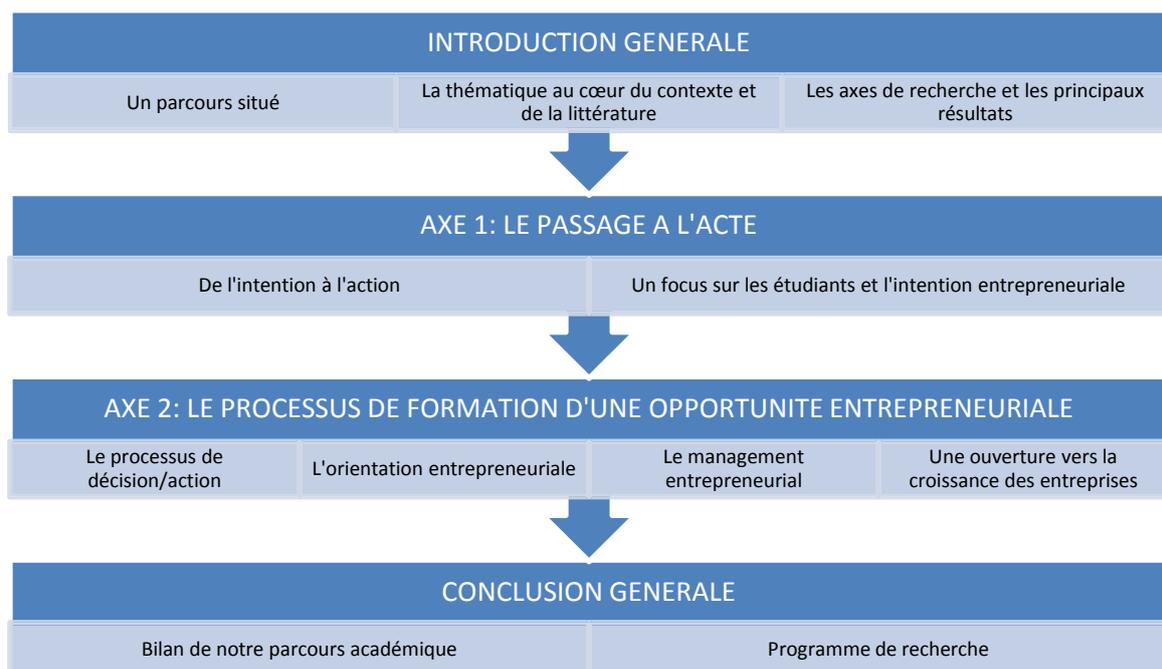
développement, constitue un processus émergent en lien avec notre expérience de manager et d'entrepreneur, avec nos recherches antérieures et avec les voies futures de recherches proposées. Enfin, une analyse de notre parcours doctoral permet, aujourd'hui, de s'affirmer comme encadrant, riche de notre propre expérience de doctorant en cours de carrière (première inscription en thèse à 33 ans), de notre maturité et de nos recherches.

Précisons désormais l'organisation de cette note de HDR. Cette introduction générale montre que notre travail prend racine dans une première expérience professionnelle en entreprise, comme dirigeant et comme entrepreneur (section 1). Nous la poursuivons en déclinant notre parcours académique fondé sur un travail de la littérature permettant d'identifier des gaps en relation avec nos préoccupations, ces gaps permettant de développer des axes de recherche (section 2). Une troisième section (section 3) propose une lecture synthétique de nos principaux résultats.

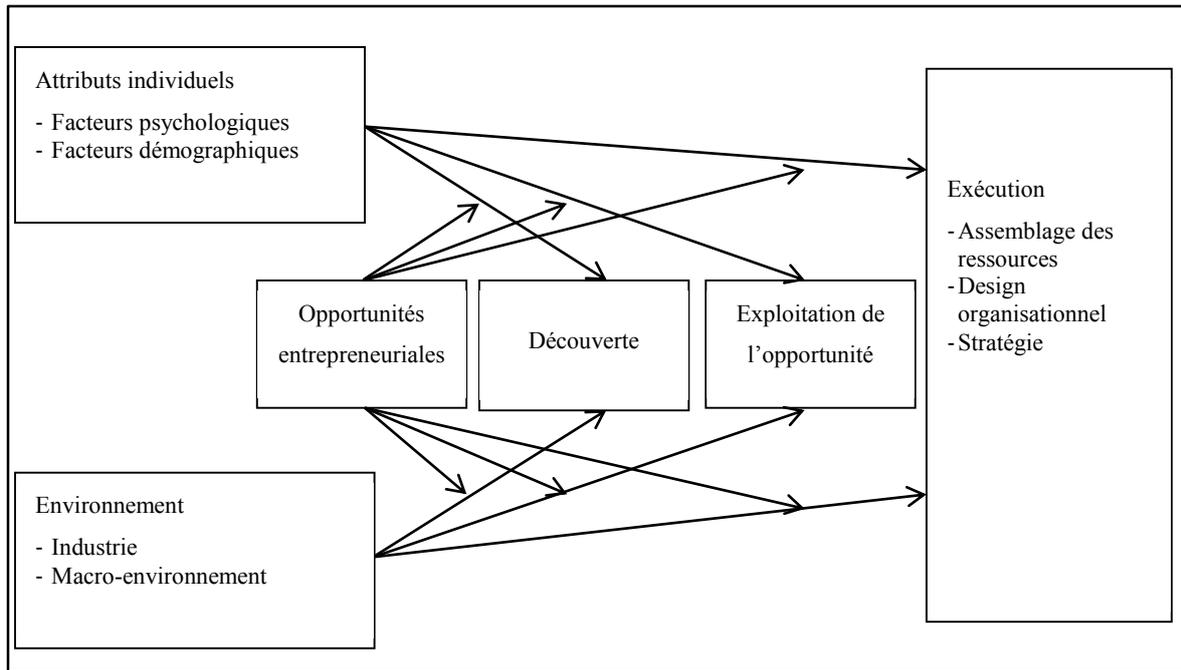
Deux axes de recherche sont ainsi identifiés : le passage à l'action entrepreneuriale, et plus précisément le lien entre l'intention entrepreneuriale et l'action, et le processus de formation des opportunités entrepreneuriales. Une première partie (partie I) consiste à présenter nos travaux sur la première thématique sur le passage à l'acte entrepreneurial. Une deuxième partie (partie II) se concentre sur le second thème et permet d'aborder nos recherches sur le processus de formation des opportunités entrepreneuriales dans le cadre des organisations existantes.

La figure suivante illustre l'articulation de cette note de HDR.

**Figure 1 : plan du document**



**Figure 3 : « A model of the entrepreneurial process » (Shane, 2003 : 11)**



Ainsi, ancré au cœur d'un contexte matérialisé par l'environnement et par les attributs de l'individu, l'opportunité est au cœur d'un processus suivant plusieurs étapes jusqu'à l'exploitation de cette dernière, avec différentes implications (organisation mise en place, stratégie ...). Nous retrouvons l'aspect processuel, la relation permanente entre l'individu et l'opportunité ainsi que le champ d'application élargi (création d'entreprise, reprise, organisation existante).

Une question centrale se pose quant à l'origine de l'opportunité. Pour Shane, l'opportunité suit un processus d'identification par l'individu. Ce processus met l'accent sur l'information permettant cette découverte. Se pose donc la question de l'acquisition des informations, réparties non uniformément parmi les acteurs? Ainsi, certains sont plus susceptibles que d'autres de reconnaître les opportunités existantes, et donc les marchés potentiels. Dans ce cadre, dès 2000, Shane met l'accent sur la disponibilité de l'information et sur les connaissances (*prior knowledge*) (notamment au niveau technologique et au niveau des marchés). Cette asymétrie d'information permet de déterminer qui, parmi deux individus, identifiera une opportunité. La reconnaissance d'une opportunité dépend donc de la disponibilité de l'information (accès à l'information) mais surtout de la capacité cognitive de l'individu (pour une utilisation efficace de l'information). Au-delà de l'information mémorisée, l'interprétation de l'individu de la nouvelle information (subjectivité) se combine avec

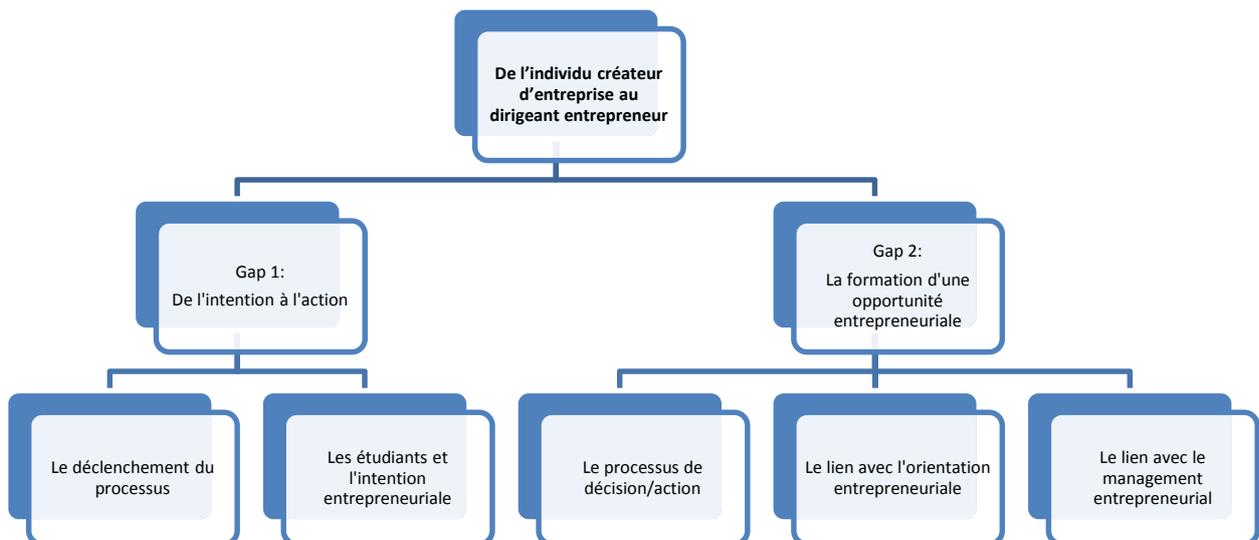
entrepreneuriat a eu tendance à éluder la question organisationnelle dans le cadre du processus de formation des opportunités entrepreneuriales. D’ailleurs, malgré plusieurs décennies de travaux sur cette notion, plusieurs interrogations persistent (Short et *al.*, 2010 ; Shane, 2012 ; Venkataraman et *al.*, 2012 ; Alvarez et *al.*, 2013).

Deux interrogations conjointes nous semblent donc essentielles à approfondir : (1) le processus de formation d’une opportunité entrepreneuriale et, (2) plus spécifiquement dans le cadre d’une organisation existante.

### 3. Les axes de recherche présentés et les principaux résultats

Nous pouvons synthétiser nos activités de recherche autour de deux axes qui permettent d’en montrer l’évolution.

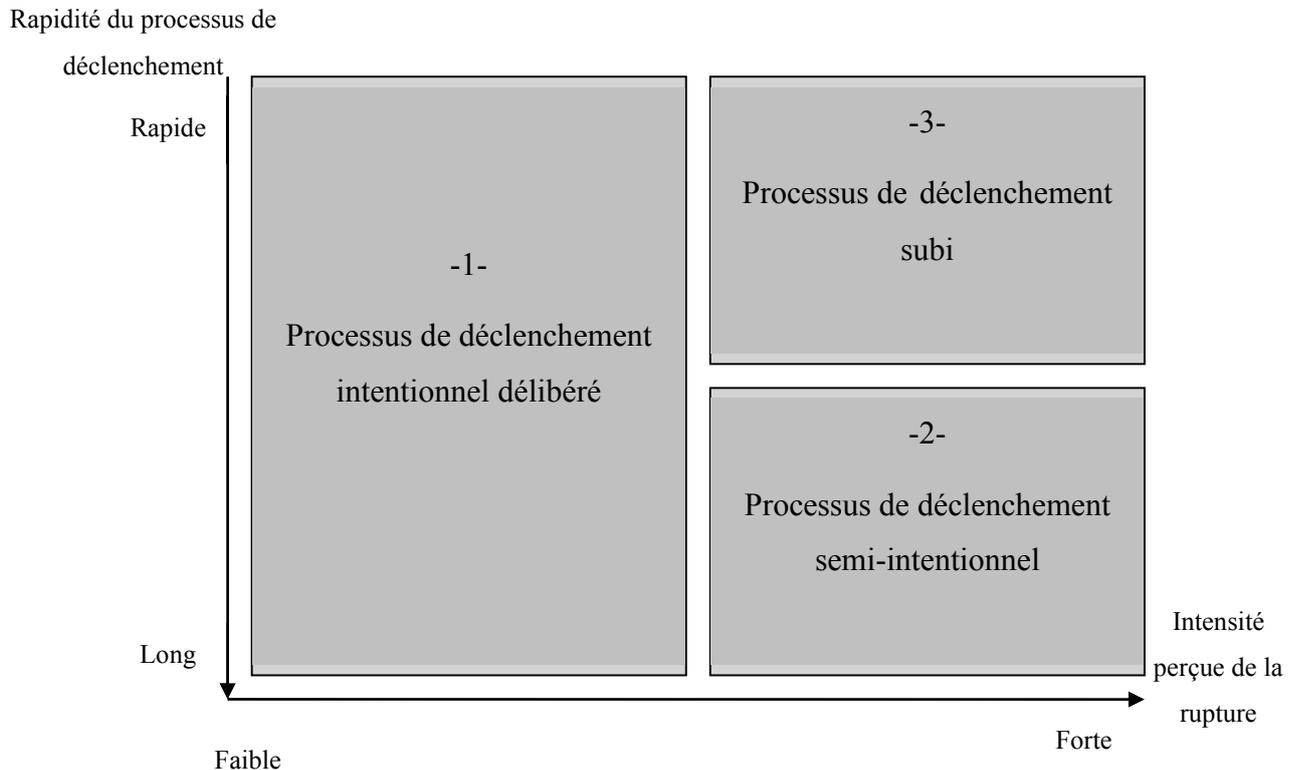
**Figure 4 : Les axes de recherche**



Ces travaux ont donné lieu à la publication de plusieurs articles dans des revues à comité de lecture classées par l’HCERES, la FNEGE ou le CNRS. Nous avons également contribué à l’écriture de plusieurs chapitres d’ouvrages, à trois ouvrages ainsi qu’à de nombreuses communications dans des colloques nationaux et internationaux. Le tableau suivant montre la répartition de nos publications en fonction des axes de recherche, tout en précisant les principales caractéristiques. D’autres travaux ne figurent pas dans ce tableau car ils ont été

statique. Le déclenchement d'un processus entrepreneurial est un construit au cours du temps. Différentes variables entraînent des évolutions de perceptions de l'individu et des modifications de l'environnement. Cette réflexion nous amène à présenter la figure suivante.

**Figure 5 : Une typologie du processus de déclenchement (Degeorge, 2007)**



Nous retrouvons sur cette figure trois trajectoires génériques :

- La trajectoire numéro 1 correspond à un déclenchement par l'intention, sans influence de facteur externe lors du déclenchement. Il n'y a pas de rupture forte dans le parcours de l'individu au moment du passage à l'action. Le processus de déclenchement peut être plus ou moins long suivant les individus. Dans le cas d'un parcours court, le déclenchement peut s'opérer par la recherche d'une opportunité lorsque l'individu se sent prêt. A l'inverse, un parcours de déclenchement plus long peut être entraîné par une hausse de l'intention au cours du temps. Cette hausse est provoquée aussi bien par des facteurs internes qu'externes. Les facteurs internes correspondent à des modifications de perceptions de l'individu (nouvelles motivations, prise de recul sur sa carrière, volonté de changement...). Les facteurs externes concernent des modifications dans l'environnement qui affectent, à plus ou moins long terme, les perceptions. Dans ce cas, ces facteurs ne sont pas perçus comme

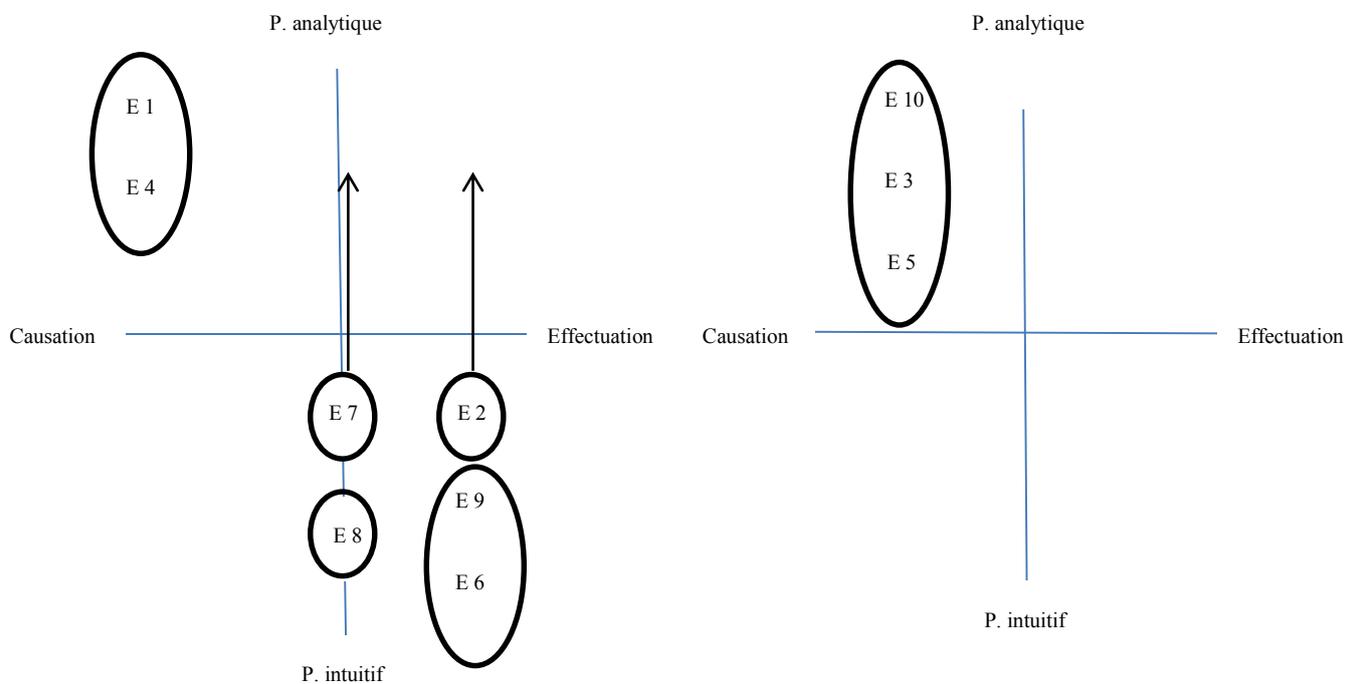
un individu flexible et adaptable aux contingences, et des pré-engagements et des alliances stratégiques plutôt que des études de marché).

Nous avons reconstruit les phases du processus. Nous nous sommes ainsi référés aux normes de codification standards de la littérature (Miles et Huberman, 2003). Nos analyses se sont portées sur la nature de l'opportunité, le style cognitif et la logique d'actions. Puis nous avons réalisé une analyse croisée des cas sur la nature et sur les processus (Yin, 2003), afin de pouvoir regrouper certains cas.

Au-delà des liens attendus et confirmés par notre recherche (analyse/causation/identification d'opportunité *versus* intuition/effectuation/construction d'opportunité), nos résultats montrent que la relation n'est pas systématique et que l'industrie et la position de l'entreprise sur le secteur d'activité sont déterminantes.

En synthèse de nos résultats, nous proposons la figure suivante.

**Figure 6: Récapitulatif de nos résultats à partir du cadre retenu (Degeorge et al., 2015)**



*Nota : les flèches marquent l'évolution au cours du processus étudié*

et al., 2012), conduit à faire des opportunités un élément central pour la pérennité de l'entreprise.

Cependant, si le champ de l'entrepreneuriat a conduit à de multiples débats sur la nature de l'opportunité, peu de travaux se sont essayés à en rechercher les antécédents et à opérationnaliser les processus de formation, notamment dans le cadre d'une organisation existante : « *Little work has been done to identify the factors that affect the different organizational arrangements under which opportunities are identified, evaluated, and exploited* » (Shane, 2012 : 13 ; Alvarez et Parker, 2009). Comme le souligne la recension de Short et al. (2010), la question a principalement été adressée au niveau individuel, mais mériterait un traitement au niveau organisationnel. Saisir les mécanismes organisationnels – ou les configurations dans lesquelles se déploie la quête des opportunités serait alors pertinent. Finalement, pour Davidsson (2015), le construit 'opportunité entrepreneuriale' n'est pas encore assez robuste et des voies de recherche sont encore très ouvertes, notamment sur le lien entre l'opportunité et l'individu.

Au-delà de l'opportunité, nous souhaitons développer une seconde idée permettant de mettre en perspective l'entrepreneuriat avec le management stratégique. Ainsi, le domaine de l'entrepreneuriat (identifier ou créer de nouvelles opportunités) rencontre celui de la stratégie (exploiter des opportunités), notamment autour de la création de valeur (Alvarez et al., 2013). Shane clarifie la relation entre l'entrepreneuriat et le management stratégique (Shane, 2003). Comme le montre la figure suivante, l'entrepreneuriat stratégique est au cœur des actions afin d'exploiter une opportunité.

**Figure 7 : « *The domain of entrepreneurial strategy* » (Shane, 2003)**



ce marqueur de croissance de cette époque sur des grandes industries (chemin de fer, pétrole ...) et la PME du XXIème siècle ?

Il convient de borner temporellement les actions de l'entrepreneur afin de les distinguer de celle du dirigeant. Les postures d'entrepreneur et de manager, ou celle de dirigeant, ne sont pas incompatibles. Pour Fonrouge (2002), le dirigeant est au cœur de son projet, dans une relation, entrepreneur et projet. Très souvent, les deux postures de manager et d'entrepreneur (donc celle de diriger une organisation et celle de créer de la valeur nouvelle par la construction d'opportunité) suivent une dialogique qui se rejoint autour d'une zone de cohérence entre les projets personnels du dirigeant et ceux de l'entreprise, contingents aux perceptions de l'environnement. La figure 8 illustre cette imbrication.

**Figure 8 : la zone de cohérence : manager entrepreneur**



Ces dimensions sont reliées en une unité ancrée au cœur de l'organisation. L'évolution des dimensions peut conduire l'entreprise sur des voies de croissance nouvelle. Ainsi, le dirigeant peut être qualifié de dirigeant entrepreneur en fonction de cette zone de cohérence. Ceci n'est pas sans rappeler la CSIP (Configuration stratégique Instantanément Perçue) de l'entrepreneur proposée par Bruyat (1993). « *A un moment donné, le créateur a des perceptions, plus ou moins floues, de son ou de ses environnements, de ses capacités et de ses ressources, de ses aspirations et de ses buts. Il formulera un projet qui, pour aboutir et pour réussir, devra se situer dans la zone de cohérence de sa CSIP* » (Bruyat et Julien, 2001 : 26). Le dirigeant de PME, en fonction